
Société d'aide
au développement
de la collectivité
de L'Amiante
Votre entreprise
est-elle prête à
faire face :
à une catastrophe ?
à une urgence ?
à une retraite ?
Il ne faut pas un miracle...
il faut un plan !
PLANIFICATION DE LA RELÈVE EN ENTREPRISE
OUTIL DE SENSIBILISATION ET DE RÉFÉRENCES
SADC de L'Amiante

PLANIFICATION DE LA RELÈVE EN ENTREPRISE

OUTIL DE SENSIBILISATION ET DE RÉFÉRENCES

Ce document est une réalisation de la SADC de L'Amiante.

Il a été préparé par :

Marie-Claude Caouette
Chargée de projet
Relève entrepreneuriale

Septembre 2008



Cette initiative a été rendue possible grâce à la contribution de Développement Économique Canada

REMERCIEMENTS

La chargée de projet remercie pour leur collaboration et leurs précieux conseils :

Le président du Conseil d'administration de la SADC de L'Amiante

Monsieur Raymond Cimon

Et les membres du Conseil d'administration

La directrice générale de la SADC de L'Amiante

Madame Luce Dubois

Et son équipe

Le Comité ad hoc de lecture

Madame Sonia Vachon DSD International Inc.

Monsieur Gilles Couture Services techniques industriel inc.

Monsieur Alain Mercier Les Industries Fournier Inc.

Monsieur Carl Acteau Serie – Act Peinture inc.

TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES

Votre entreprise est-elle prête à faire face ?

TESTEZ-VOUS !

Un incendie se déclare durant la nuit à mon usine

Bilan : perte totale !

Est-ce que j'ai **ailleurs** une copie de mes **données informatiques** ?
(accès à ma comptabilité, mes dossiers clients, mes inventaires…)

- ❑ OUI
- ❑ NON

Est-ce que je peux **livrer mes commandes** dans un délai et à un coût acceptables ? (continuer mes activités **essentielles** autrement ...)

- ❑ OUI
- ❑ NON

Suis-je préparé à **négocier** avec mes clients et mes employés ?
(contrats, ententes légales, heures supplémentaires, sous-traitance…)

- ❑ OUI
- ❑ NON

Pas de problème, j'ai un **plan d'urgence** !

- ❑ OUI
- ❑ NON

VOUS AVEZ RÉPONDU **NON** À UNE QUESTION ?

Allez au chapitre 2 : Plan d'urgence

93% des entreprises sans plan de continuité des opérations font faillite dans les 5 ans suivant le sinistre.

Michael Barbara, MSc.A. CBCP, Colloque RECO Québec - février 2007

**Je viens d'avoir un accident de voiture
et dois être opéré d'urgence …**

Pronostic : 3 mois d'hospitalisation !

Qui va me **remplacer et diriger** mon entreprise durant ce temps ?

(a t'il en mains toutes les procurations légales nécessaires pour signer les contrats, les chèques, négocier..)

- ❑ OUI
- ❑ NON

Est-ce qu'il sera **reconnu comme «patron»** par mes clients, mes fournisseurs ? (connaît-il les limites des engagements qu'il prendra au nom de mon entreprise…)

- ❑ OUI
- ❑ NON

Est-ce qu'il est bien **formé, préparé et accepté** par mes employés et mes partenaires d'affaires ? (puis-je avoir confiance et récupérer…)

- ❑ OUI
- ❑ NON

Pas de problème, j'ai un **plan de relève temporaire** !

- ❑ OUI
- ❑ NON

VOUS AVEZ RÉPONDU **NON** À UNE QUESTION ?

Allez au chapitre 3 : Plan de Relève temporaire

Le meilleur manager est celui qui sait trouver les talents pour faire les choses et qui sait aussi réfréner son envie de s'en mêler pendant qu'ils le font.

Théodore Roosevelt

.

J'aimerais prendre ma retraite
ou démarrer un nouveau projet …

Prévision : dans 5, 10 ou 15 ans !

À ce moment-là, est-ce que sait ce que je vais faire : **transmettre** mon entreprise**,** la **fermer** ?

- ❑ OUI
- ❑ NON

Est-ce que je pourrai **profiter de la valeur** de mon entreprise si je la transmet à mes enfants et auront-ils les moyens d'acheter?

- ❑ OUI
- ❑ NON

Est-ce que j'ai envisagé **toutes les options de relève** : familiale, à un cadre, à une coopérative d'employés, à des intérêts étrangers ?

- ❑ OUI
- ❑ NON

Est-ce que je **vais attendre** que les circonstances de la vie décident pour moi plutôt que de **planifier selon mes objectifs** ?

- ❑ OUI
- ❑ NON

VOUS N'AVEZ PAS PU RÉPONDRE À UNE QUESTION ?

Allez au chapitre 4 : Plan de Relève permanente

Quand faut-il s'occuper de la continuité? Dès départ !

Assurer la continuité <u>dès aujourd'hui</u> peut faire la différence entre agir et réagir. Dans le premier cas le chef peut mieux prévoir et corriger le tir au fur et à mesure. Groupement des Chefs d'entreprise, Colloque 2004

CHAPITRE 1 : PRÉAMBULE

AVIS AU LECTEUR

1 Les informations contenues dans le présent ouvrage proviennent de sources sûres et identifiées. Cependant, elles n'ont d'autre valeur que celle de références et ne peuvent être considérées comme des conseils d'ordre légal, fiscal ou professionnel.

L'auteur décline donc toute responsabilité quant aux décisions prises sur la base de cet ouvrage et renvoie au lecteur la responsabilité de consulter un professionnel avant d'entreprendre toute action engageante.

2 Chaque chapitre étant complet en lui-même, il est normal que le lecteur trouve des informations et références similaires.

3 Le terme «entreprise » est employé dans le texte au sens général et s'applique tant aux industries, commerces, services et organismes.

AVANT-PROPOS

La SADC a pour mission de stimuler la participation de la collectivité dans la prise en charge de son avenir

Afin de réaliser cette mission, la SADC :

Développe une vision d'avenir de la collectivité par des activités qui favorisent la concertation et le partenariat;

Amène la collectivité à s'adapter et à planifier ses besoins;

Supporte la création, la consolidation et le développement des entreprises par des services techniques et financiers.

La planification de la relève est primordiale pour les dirigeants d'entreprises. Elle a des conséquences majeures sur les perspectives économiques de la région et sur son potentiel de création d'emploi.

Le secteur des PME est la force motrice de la croissance économique et de l'innovation. Dans le contexte actuel de bouleversement démographique, de défi technologique et de transformation de l'économie mondiale, les impacts de la disparition d'une entreprise faute de relève sont dramatiques.

La SADC intervient déjà auprès des entrepreneurs par des programmes de soutien financier et différents services d'aide. Dans la poursuite de notre mission, il nous est apparu opportun de concevoir un outil d'assistance afin de sensibiliser les propriétaires de PME à cette préoccupante problématique, de leur fournir des lignes directrices et de les orienter sur la façon d'amorcer leurs plans d'urgence, de relève temporaire et permanente*.

Nous sommes conscients que l'élaboration de ces plans exige une démarche formelle, structurée, appuyée d'expertise et surtout qu'elle demande du temps. Or la plupart des propriétaires participent activement à tous les aspects et activités de leur entreprise, ce qui laisse peu de disponibilité pour planifier la relève. C'est pourquoi nous avons assorti notre ouvrage de fiches modèles et de listes non exhaustives de ressources et de références.

Nous espérons que ce document saura vous être utile tout au long de votre processus de planification de relève.

Le sujet méritant réflexion et action …, bonne lecture et à vos plans!

La SADC de l'Amiante

* Plusieurs de nos partenaires (instances, organismes et entreprises) ont conçu d'excellents guides de planification de la **relève permanente**, particulièrement celui du CAE de Montmagny-L'Ilest, disponible sur le réseau des SADC. Aussi nous n'en ferons ici qu'un bref survol et vous référons à ces documents à la section **Ressources**.

MATIÈRE A RÉFLEXION

Prenez quelques instants pour réfléchir à …

Votre implication …

- Pourquoi et pour qui je bâtis mon entreprise?
- Qui partage ma vision d'entreprise et soutient mon implication?
- Combien de personnes dépendent directement du succès de mon entreprise (ma famille, mes employés, mes partenaires)?
- Combien de personnes à l'extérieur sont touchées par la situation de mon entreprise (clients, fournisseurs, sous-traitants)?
- Que suis-je prêt à faire pour assurer la survie de mon entreprise?

Vos engagements …

- Suis-je bien préparé pour faire face à une catastrophe : incendie, verglas, explosion, épidémie de grippe, grève du transport, panne informatique…?
- Est-ce que je peux réaliser des ventes, fabriquer des produits, fournir des services et honorer mes contrats en dehors de mes installations ou avec un personnel réduit?
- Suis-je prêt à faire face à un départ subit de personnes clés?
- L'entreprise et mon équipe sont-elles prêtes à mon départ subit?
- Si je suis malade ou accidenté, mon entreprise pourra-t-elle continuer à fonctionner pendant mon absence?
- Qui pourra prendre les décisions importantes : signer les contrats, les chèques, diriger les opérations, négocier avec les fournisseurs?

Votre avenir…

- Est-ce que je bâtis pour transmettre à mes enfants, mes employés ou pour vendre à l'externe?
- Quelles motivations me feront choisir, le temps venu?
- Est-ce que je souhaite ma propre continuité à long terme dans mon entreprise ou ai-je d'autres projets hors de celle-ci?
- Vais-je attendre que des évènements extérieurs me poussent à céder mon entreprise ou est-ce que ce sera ma décision?
- Dans combien de temps dois-je commencer à penser à ma relève et combien de temps me faudra-t-il pour la préparer?

Un entrepreneur c'est :

Un rêveur qui a la capacité d'avoir des rêves, mais aussi la volonté de mettre en place les actions nécessaires pour les réaliser.

Alain Lemaire, président et chef de la direction CASCADES

RELÈVE EN BREF

RELÈVE D'URGENCE : CHAPITRE 2

Plan de continuité des activités en cas d'urgence : sinistre, incendie, verglas, panne informatique, faillite d'un fournisseur, pandémie…

Tout évènement qui interrompt brutalement les activités et compromet les services que doit fournir votre entreprise est une catastrophe et peut être lourd de conséquences.

Votre entreprise survivrait-elle à une telle crise?

RELÈVE TEMPORAIRE: CHAPITRE 3

Plan de poursuite et de gestion des activités en cas d'incapacité soudaine et temporaire du dirigeant à assumer ses fonctions : accident grave, maladie prolongée, problématique familiale…

Une situation qui peut se produire n'importe quand, peu importe votre âge, et mettre rapidement votre entreprise en péril si par exemple vous êtes la seule personne à diriger les opérations, signer les chèques, négocier les contrats...

Êtes-vous préparé à faire face?

RELÈVE PERMANENTE : CHAPITRE 4

Plan de continuité par transmission de direction et de propriété à un successeur, par exemple en cas d'objectif de retraite ou de nouveau projet personnel du propriétaire dirigeant…

Ce n'est ni la taille ni le nombre d'employés de votre entreprise qui garantit sa continuité, ni même l'investissement, l'énergie et le temps que vous avez consacré à son implantation et à sa croissance. Tous les experts sont unanimes et les sondages le confirment : il faut commencer très tôt à planifier sa relève.

Votre entreprise vaut-elle la peine de vous survivre?

CHAPITRE 2 : RELÈVE D'URGENCE

93% des entreprises sans plan de continuité des opérations font faillite dans les 5 ans suivant le sinistre !

Micheal Barbara, MSc.A CBCP Colloque RECO-Québec, 20 février 2007

Soyez prêts !

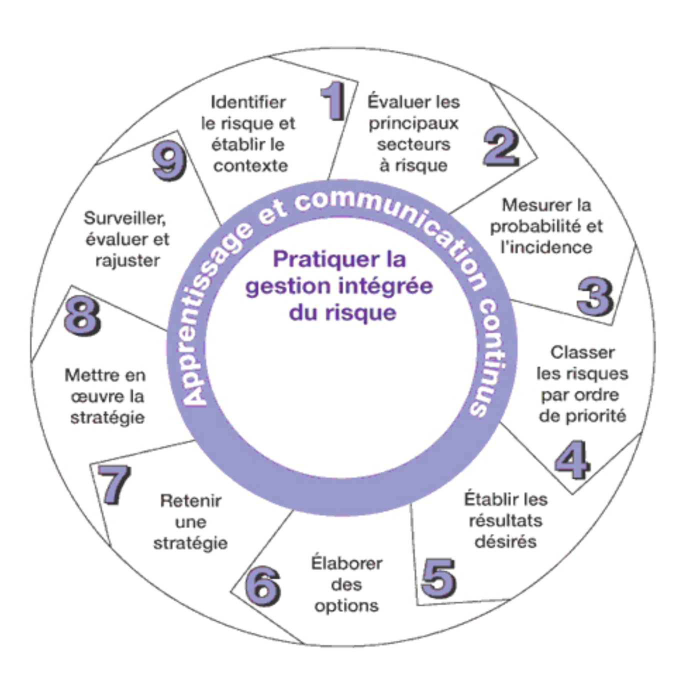


Schéma tiré du document Cadre de gestion intégrée du risque

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada N0 de cat. BT22-78/2001 www.tbs-sct.gc.ca

PLAN D'URGENCE

Aucune organisation n'est à l'abri d'une catastrophe naturelle, d'un incendie, d'une panne majeure, d'un problème informatique ou opérationnel qui interrompt brutalement le cours de ses activités.

Pourquoi prendre le risque d'improviser lors d'une situation d'urgence ? La nécessité de prendre toutes les décisions sur le vif, le manque de temps, de ressources, de coordination ou de personnel qualifié peuvent rapidement entraîner le chaos.

La planification de la continuité des activités n'est pas aussi compliquée qu'il y paraît. Il suffit de réfléchir à la façon dont vous réagirez si un événement grave se produit et aux étapes que vous devez suivre pour vous assurer d'être bien préparé.

Objectif : Continuité des Activités

Les opérations essentielles doivent continuer à se dérouler

La moindre interruption peut porter de graves préjudices à la réputation et à la santé financière de votre entreprise.

La capacité de réagir vite et efficacement est essentielle

Face **à** un événement imprévu, les réactions sont souvent chaotiques. Le plan d'urgence permet à l'entreprise d'en diminuer les conséquences et de reprendre rapidement son activité normale.

Un plan d'urgence est un avantage qualité pour vos clients

Il rassure votre clientèle, vos fournisseurs, vos partenaires d'affaires et vos employés sur vos dispositions pour respecter vos obligations.

Il n'existe pas de modèle de plan d'urgence unique

Chaque entreprise est unique et exposée à des risques différents selon sa situation géographique, son environnement, son secteur d'activité, son fonctionnement, ses installations et ses équipements.

Votre plan doit être conçu par et pour votre entreprise !

Des conseillers peuvent vous aider, soit par un accompagnement continu ou en tant qu'expert dans leur compétence respective; nous en avons répertorié pour vous à la section **Ressources** du présent chapitre.

Nous vous proposons un processus inspiré des meilleurs guides de planification, élaborés par des professionnels de plusieurs disciplines. Vous pourrez référer à ces documents aux adresses indiquées à la section **Références.**

PLANIFICATION EN 5 ÉTAPES

Une politique de sécurité ne consiste pas seulement en moyens de secours. C'est une démarche structurée vers l'élaboration de plans d'actions pouvant être mis en œuvre rapidement et efficacement, et qui doivent donc être validés périodiquement.

D'abord se poser les bonnes questions:

- D'où vient le danger ? quels sont les risques qui menacent mon entreprise
- Quels impacts aura t'il ? sur mes installations, nom personnel, ma production
- Comment vais-je m'y prendre ? pour respecter mes contrats et engagements

Puis entamer la bonne démarche:

Les 5 étapes du Plan d'urgence

1. Prévention	pour diminuer les risques
2. Évaluation ↓	pour diminuer les conséquences
3. Analyse ↓	des répercussions pour identifier les services essentiels à maintenir
4. Stratégies ↓	plans d'action pour fonctionner en mode urgence
5. Contrôle	mesures de contrôle pour valider le plan d'action et mesures de reprise pour assurer le retour en mode normal

Un plan non-testé est pire que pas de plan du tout, parce qu'on vit avec un faux sentiment de sécurité. (1)

Proposition de fiches modèles :

Des fiches modèles sont proposées à titre indicatif pour chaque étape afin de vous aider à concevoir votre plan d'urgence. Elles ne sont ni exhaustives, ni limitatives. Vous devez élaborer votre Plan d'urgence avec les outils et selon les méthodes qui vous conviennent le mieux.

(1) André Adank, consultant indépendant en plan de secours et plan de continuité des opérations http://www.aaconsultant.ch/image/Plaquetteservice.pdf

À RETENIR

Le plan d'urgence doit être élaboré en fonction de l'événement prévu

Un plan en cas de panne majeure de votre système d'informatique n'aura pas les mêmes caractéristiques qu'un plan «incendie». Il faudra donc prévoir différents plans d'action selon différents scénarios.

Toutes les procédures doivent être consignées par écrit

Votre document relié doit être accessible et connu de tous : personnel, partenaires, familles.

Une copie au moins doit être conservée en lieu sûr, à l'extérieur du site

La section comprenant les plans, photos et informations sur vos installations physiques, de même que les coordonnées des responsables pourra être transmise au Service de protection publique municipal. Familiarisez-les avec vos installations.

Avisez vos employés et incitez-les à participer

Parlez à vos employés de votre intention d'élaborer le plan d'urgence de l'entreprise et invitez-les à vous soumettre leurs commentaires. Mieux encore, intégrez-les dans le processus de planification.

Dirigeant, vous devez prévoir les documents suivants

En cas d'accident durant le sinistre, prévoir une lettre identifiant votre successeur en situation d'urgence (relève temporaire) et une procuration conforme pour la signature des chèques et des documents importants. (1)

Mettez à jour votre plan et testez vos plans d'action

Il est essentiel de mettre à jour périodiquement votre plan d'urgence en tenant compte de tous changements dans l'organisation, le fonctionnement ou les installations de votre entreprise.

Testez régulièrement vos plans d'action au moyen d'exercices théoriques et pratiques de simulation.

Faites appel à des experts

Les interventions que vous planifierez auront des répercussions éventuelles de plusieurs ordres: opérationnelles, juridiques, financières, sociales et émotionnelles. Par conséquent, nous vous recommandons d'avoir recours à l'expertise spécifique de conseillers professionnels.

Mieux votre expert connaitra votre secteur d'activité et plus il sera proche de votre organisation, en connaîtra bien la mission et le fonctionnement, plus il sera en mesure de vous conseiller de façon personnalisée et de vous proposer des stratégies adaptées à votre réalité.

Voir : PERSONNES RESSOURCES EN PLANIFICATION D'URGENCE

(1) D'autres mesures devront être prises dans l'éventualité d'une absence prolongée. Voir chapitre 3 Relève temporaire

PERSONNES RESSOURCES EN PLANIFICATION D'URGENCE

NATURE DES CONSEILS	CONSEILLIERS PERTINENTS
Mesures de prévention; Évaluation et gestion de sinistres et d'accidents (ex. incendie, inondations, explosions, fuites de gaz et liquides inflammables, matières dangereuse, etc.)	Services de sécurité publique et d'incendie, policier, pompier, secouriste en milieu de travail, responsable SST, fournisseur d'équipement de sécurité
Formation en secourisme et mesures d'urgence	CSST, centre de formation en secourisme et/ou en mesures d'urgence, représentant d'organismes en santé (ex. Croix Rouge)
Informatique, technologies et télécommunications	Fournisseur de services et d'équipements, firme spécialisée
Impacts légaux, analyse de contrats, violation de lois, dommages à la réputation	Avocat
Impacts financiers, analyse des pertes, valeur de votre entreprise	Comptable, analyste financier
Assurances (biens, civile, responsabilité)	Courtier en assurances, expert en sinistre
Épidémie, pandémie, maladies infectieuses, maladies du travail	Professionnel de la santé, CLSC, responsable Santé sécurité au travail
Soutien au personnel, comportements humains, traumatismes émotionnels	Psychologue (du travail et des organisations)
Accompagnement continu dans l'établissement d'un plan d'urgence adapté à votre entreprise	Firmes spécialisées (voir Section Ressources)

Tableau inspiré du Guide de Planification de la relève en contexte de PME, MDEIE, 2007

ÉTAPE 1 : MESURES DE PRÉVENTION

Tout ce qui peut être évité doit l'être !

En tant que gestionnaire responsable, vous vous conformez déjà aux normes de la CSST quant à la Santé et Sécurité au travail, et à la réglementation en vigueur en matière de Sécurité civile. Rassurez-vous !

ÉVALUEZ VOTRE SITUATION

1. Vos employés sont-ils régulièrement informés et suffisamment formés ?
2. Avez-vous en tout temps un employé qui a reçu une formation de secouriste ?
3. Vos plans d'évacuation sont-ils à jour, de bon format, affichés aux bons endroits et sont-ils assortis de toutes les informations pertinentes ?
4. Vos trousses d'urgence, vos installations et fournitures hygiéniques sont-elles conformes ?
5. Avez-vous transmis à vos employés les bonnes pratiques d'hygiène afin de réduire la propagation des infections et des virus ? (1)
6. Est-ce que votre organisation a établi une procédure à suivre lorsque l'alarme incendie est déclenchée ? (2)
7. Est-ce que les occupants ont le réflexe de se rendre au point de rassemblement lorsque l'alarme incendie est en opération ?
8. Est-ce que vous connaissez les procédures particulières et les risques lors d'une fuite de gaz naturel ? Et de déversement de matières dangereuses ?
9. Est-ce que vous connaissez les procédures particulières en cas de panne électrique ?
10. Est-ce que votre organisation a établi une procédure d'accueil et de collaboration pour les services de Protection publique lors de situations d'urgence. (ex.: pompiers) ?
11. Avez-vous un plan d'urgence descriptif recueillant l'information nécessaire afin de bien guider les services de Protection publique peu familiers avec vos installations ?
    - ✓ L'accès au toit
    - ✓ L'accès au contrôle mécanique/électrique des ascenseurs et monte-charges
    - ✓ L'emplacement de l'entrée d'eau domestique
    - ✓ L'emplacement et la description des zones protégées par les extincteurs automatiques (gicleurs)
    - ✓ L'inventaire et la localisation des produits dangereux
    - ✓ Le fonctionnement et le contrôle de la ventilation dans l'usine et les bâtiments
    - ✓ L'emplacement des divers équipements nécessaires en cas d'urgence (Ex. : trousse de premiers soins, clefs d'accès, clef de fermeture de l'entrée de gaz naturel, lampes de poches, etc. (2)

(1) Inspiré de : Conseils de prévention-incendie , ministère de la sécurité publique (MSP) www.msp.gouv.qc.ca/incendie/incendie.asp?txtSection=cons_prev

(2) Bonnes pratiques d'hygiène, CCHST www.cchst.ca/reponsessst/diseases/good_hygiene.html

(3) Les questions numérotées de 6 à 11 sont tirés du test «Évaluer votre situation», conçu par la firme Gestion et formation en mesures d'urgence (GFMU) www.formationmu.com

À RETENIR

Santé et sécurité au travail

Si vous n'avez pas obtenu une note parfaite au test d'évaluation, ces questions vous auront permis de constater quels sont les manques et d'y remédier immédiatement.

La vérification périodique de vos mesures préventives et le suivi des contrôles d'inspection vous permettent également de bien cerner les dangers potentiels, de les prévenir et d'apporter les mesures correctives qui s'imposent.

Responsable

Nommer un responsable chargé de gérer les Fiches d'inspection; il les recevra, les compilera et tiendra à jour toutes les informations, en s'assurant que les correctifs notés soient effectués et les échéanciers respectés.

Si votre organisation le permet, ou que vous pouvez mandater des ressources externes (conjoint, parent ou ami) vous pouvez répartir les responsabilités en nommant un responsable par module: un chargé de la Sécurité/Sinistres, un autre de la Santé, un responsable Informatique, etc.

Échéancier / suivi

Établissez un échéancier de révision pertinent et réaliste. Déterminez une périodicité pour le suivi d'inspection (hebdomadaire, mensuel, trimestriel) et assurez-vous qu'il soit respecté.

Actualiser vos fiches de prévention

Révisez vos fiches suite à tout changement affectant vos installations ou l'organisation de votre entreprise : agrandissement, déménagement, modification d'équipements, de machinerie, de personnel, restructuration ou autre.

Vous pouvez adapter les Fiches modèles incluses, selon votre organisation. Elles sont inspirées d'un modèle tiré du Guide de prévention en milieu de travail à l'attention de la petite et moyenne entreprise, CSST, 2e édition, 2000.

www.csst.qc.ca/portail/fr/publications/DC_200_16082_2.htm

Responsabilité de l'employeur

Il est très important de mettre en place un programme de soutien aux employés ayant vécus un événement traumatisant et d'en assurer le suivi.

Afin également de demeurer en communication attentive avec les familles, assurez-vous de mettre à jour les coordonnées des proches de chacun de vos employés.

MODÈLE DE FICHE D'INSPECTION PÉRIODIQUE

MESURES DE SÉCURITÉ – SINISTRES

(incendie, explosion, fuite de gaz, etc.)

Nom du vérificateur : | **Date de vérification :**

Points à vérifier (précisez les points selon votre organisation)	**Fait** Oui	non	**À compléter** (précisez : où, comment, par qui et quand)
Formation Secouriste milieu de travail : *qui, tous les quarts de travail sont couverts, prochaine formation, etc.*			
Formation Mesures d'urgence spécifiques : *idem*			
Plans d'évacuation : *placés où requis, à jour, etc.*			
Procédures d'évacuation : *responsable, complétées, formation, contrôle*			
Point de rassemblement *: information, contrôle*			
Trousse d'urgence : *complète, au bon endroit, en nombre suffisant, information, contrôle*			
Procédures INCENDIE : *responsable, formation, contrôle*			
Procédures FUITE (gaz / matière dangereuse): *Précisez lesquels et où, responsable, formation, contrôle*			
Procédures PANNE ÉLECTRIQUE : *responsable, formation, contrôle*			
PLAN D'INTERVENTION EN CAS D'URGENCE : *Responsable, complété, mis à jour, distribution interne et aux Services de la protection publique, révision, etc.*			
Procédures d'accueil : (pompiers, policiers, véhicules d'urgence, autres) : *responsable, mises à jour, formation*			
Emplacement des équipements : *trousse premiers soins, clés d'accès, clé de fermeture de l'entrée de gaz, lampes de poche, autres équipements (précisez)*			
Plans d'étages: **ARCHITECTURE :** *mis à jour, indication des accès et issues (type ouverture fenêtres, portes, contrôles), indication de locaux*, photos de secteurs, etc.*			
Plans d'étages : **MÉCANIQUE / ÉLECTRICITÉ** : *mis à jour, localisation et fonctionnement des contrôles électriques et mécaniques (ascenseur, ventilation), entrées et clés de fermeture d'eau et gaz, identification des zones protégées (giclées), etc.*			
Autres : (*ajouter tous autres éléments pertinents selon votre type d'entreprise et votre organisation)*			

Transmis à : (nom du responsable) | **Prochain contrôle** : (date)

MODÈLE DE FICHE D'INSPECTION PÉRIODIQUE

MESURES DE SÉCURITÉ – SANTÉ

(accidents et maladies liés au travail)

Nom du vérificateur : **Date de l'inspection :**

Points à vérifier (précisez les points selon votre organisation et vos installations)	**Correct** oui	non	**Demande de correctif** (précisez comment le correctif doit être effectué, à quel l'endroit, par qui et quand)
INSTALLATIONS PHYSIQUES			
Corridors et portes d'issue de secours dégagées			
Accès aux extincteurs dégagés			
Débris au sol ramassés			
Prises de courant surchargées, fils électrique sont rassemblés et fixés			
Entreposage des produits dangereux en ordre et dans le bon local			
Dispositifs de sécurité réglés en fonction de la production en cours			
MOBILIER / ÉQUIPEMENTS			
Mobilier stable, adapté et fonctionnel, disposition permettant les déplacements sécuritaires, dégagements conformes			
Lunettes, vêtements, équipements de protection : fournitures adéquates, localisation			
SANTÉ			
Ergonomie : postures, manipulations, dispositions particulières (mise à jour, formation)			
Pratiques d'hygiène pour éviter les risques de propagation des maladies infectieuses (mise à jour, formation)			
Installations hygiéniques conformes (propreté, fournitures adéquates et suffisantes)			
Autres: (ajouter tous autres éléments pertinents selon votre type d'entreprise et votre organisation)			

Transmis à : (nom du responsable) **Prochain contrôle** : (date)

MODÈLE DE FICHE D'INSPECTION PÉRIODIQUE

MESURES DE SÉCURITÉ INFORMATIQUE ET TÉLÉCOMS			
Nom du vérificateur :			**Date de l'inspection :**
Points à vérifier (précisez les points selon votre organisation et vos installations)	**Correct** **Oui**	**non**	**Demande de correctif** (précisez comment le correctif doit être effectué, l'endroit, par qui et quand)
Codes d'accès : *où, qui les connaît*			
Mots de passe : *où, qui les connaît*			
Copies de sauvegarde : *où, quelle fréquence*			
Mises à jour : *où, quelle fréquence*			
Manuels d'instruction : *où, à date*			
Formation personnel : *quelle, quand, qui*			
Entretien périodique : *quoi, qui, quand*			
Contrôles de protection (intrusions) :			
Autres : *(ajouter tous autres éléments pertinents selon votre type d'entreprise et votre organisation)*			
Transmis à : (nom du responsable)			**Prochain contrôle** : (date)

Contenu de la trousse de premiers soins d'urgence pour les entreprises

Le Code canadien du travail fixe les exigences suivantes concernant les trousses de premiers soins d’urgence pour les petites entreprises **(1)**:

Nombre d’employés	Type de trousse de premiers soins
2 à 5 employés	A
6 ou plus; (le secouriste doit détenir au moins un certificat de secourisme élémentaire)	B
6 ou plus; (le secouriste doit détenir au moins un certificat de secourisme général)	C

Selon la taille de votre entreprise, votre trousse de premiers soins devrait contenir:

Article : quantité selon le type de trousse de premiers soins	A	B	C
Tampons antiseptiques (paquet de 10)	1	1	4
Ciseaux à grandes lames			1
Pansements adhésifs	12	48	100
Sacs de plastique imperméables, refermables hermétiquement			2
Bandages triangulaires, 100 cm, pliés	2	6	8
Couvertures d’urgence, format de poche	1		
Contenant-trousse de premiers soins	1	1	1
Pansements mixtes, 12,7 cm x 20,3 cm			6
Pansements : compresses de 7,5 cm x 12 cm	1	2	
Pansements : gaze stérile de 10,4 cm x 10,4 cm	4	12	24
Pansements : gaze non stérile de 10,4 cm x 10,4 cm	10	40	200
Pince à échardes	1	1	1
Gants jetables	4	8	40
Masque de réanimation avec valve anti-reflux	1	1	1
Registre de premiers soins	1	1	1
Ciseaux à bandage	1	1	
Bandage de gaze autocollant, 7,5 cm x 4,5 cm	2	6	24
Ruban adhésif, 2,5 cm x 4,5 cm	1	2	4
Couvertures de lit			2
Ensemble d’attelles			1
Civière			1

Rangez votre trousse de premiers soins d’urgence dans un endroit bien indiqué et facile d’accès. Assurez-vous de faire l’inventaire des fournitures et d’approvisionner votre trousse de façon continue.

(1) Règlement canadien sur la santé et la sécurité au travail – Code canadien du travail www.hrsdc.gc.ca

Contenu de la trousse de survie en cas d'urgence

La trousse de survie en cas d'urgence de votre entreprise devrait contenir tout ce qu'il faut pour subvenir à vos besoins et à ceux de votre personnel dans une situation d'urgence **(1)**

Regroupez les articles requis dans un contenant facile à transporter que vous rangerez dans un endroit facilement accessible.

- Poste de radio à piles ou à manivelle
- Lampes de poche et ampoules de rechange
- Piles de rechange
- Couteau tout usage
- Corde
- Pelle
- Extincteur d'incendie : petit contenant de type ABC
- Documents essentiels pour les entreprises (voir la liste détaillée)
- Trousse de premiers soins (voir la liste détaillée)
- Petite caisse
- Clé à molette pour fermer l'arrivée d'eau et de gaz dans l'immeuble
- Sifflet (au cas où vous auriez besoin d'attirer l'attention)

Liste des dossiers et documents d'affaires essentiels

On dit qu'un dossier ou un document est essentiel lorsqu'il est jugé vital pour le fonctionnement d'une organisation. Regroupez ces documents dans un contenant portatif à l'épreuve de l'eau que vous rangerez dans un endroit sûr et facile d'accès.

Votre trousse de documents essentiels pour les entreprises devrait contenir :

- Statuts et règlements, chartes, franchises et décrets
- Comptes et listes fournisseurs et comptes et listes clients
- Relevés bancaires et documents de vérification
- Registre des immobilisations, registres de ventes et garanties
- Contrats et ententes spéciales conclues avec des clients
- Licences et permis
- Baux, actes de vente, dossiers sur les propriétés et les bien-fondés
- Inventaires, logiciels, copies de sauvegarde
- Listes d'envoi
- Pouvoirs financiers de signer
- Conventions collectives
- Polices d'assurance
- Guides de procédure
- Dossiers du personnel, liste de paye, documents relatifs à la caisse de retraite, liste des retenues salariales
- Rapports annuels
- Données techniques, données de recherche et devis relatifs à des projets spéciaux
- Autres documents que vous jugez essentiels au fonctionnement de votre entreprise

(1) Règlement canadien sur la santé et la sécurité au travail – Code canadien du travail www.hrsdc.gc.ca

ÉTAPE 2 : ÉVALUATION DES RISQUES

Procédures d'identification des risques

Identifier tous les risques d'évènements susceptibles d'interrompre brusquement les opérations.

Selon votre secteur d'activité, votre type d'organisation, vos installations et équipements, de même que votre environnement géographique, vous êtes exposé à certains risques particuliers que vous devez évaluer avec votre équipe : explosion, déversement, défaillance technologique ou informatique, faillite d'un fournisseur, départ subit d'un employé clé…

Afin de vous aider, consulter le **Tableau des risques** (aide-mémoire) ci-après**.**

Puis, **identifier les services et les fonctions qui seraient affectés**, selon l'événement.

Pondération

➔ Pondérez selon votre estimation de la probabilité du risque et du degré d'affectation du service;

➔ Traiter en priorité tout risque ayant de fortes probabilités de se produire et/ou d'affecter vos engagements.

Selon votre secteur vous pouvez adapter les fiches modèles suivantes:

- ✓ Évaluation des risques – services affectés (toute entreprise)
- ✓ Évaluation des risques – fonctions affectées (entreprise de services)
- ✓ Évaluation des risques – fonctions affectées (entreprise de production)

TABLEAU DES RISQUES

Vous devez considérer tout événement susceptible d'interrompre brutalement vos opérations pour un délai que vous jugé critique.

Risques de sinistres

(évènements naturels ou d'origine extérieure, incluant des évènements sociaux, économiques, politiques)	Pondération 1	2	3	4
Incendie				
Inondation				
Panne électrique du réseau				
Verglas				
Maladie pandémique (ex. grippe)				
Grève de transport (publique)				
Grève des communications (publique)				
Changements soudains de politiques				
Variation subite de la valeur monétaire				

Risques opérationnels

(évènements liés aux installations, aux ressources humaines, ou évènements technologiques, financiers)	Pondération 1	2	3	4
Incendie				
Panne informatique ou télécoms				
Panne ou bris majeur d'équipement				
Panne électrique				
Explosion / émission de gaz toxique				
Grève ou faillite d'un fournisseur				
Situation conflictuelle critique				
Départ subit d'employé clé				
Retrait préventif				
Retrait subit de fonds d'un partenaire ou associé				

ÉTAPE 3 : ANALYSE DES RÉPERCUSSIONS

Afin de déterminer **quels biens, services et fonctions doivent être maintenus,** selon l'événement, vous devez analyser :

Les impacts légaux

Analysez les ententes et les contrats et voyez quelles sont les répercussions d'une interruption des activités de votre entreprise en regard des exigences juridiques concernant la **prestation de services ou de produits**.

Évaluer également les conséquences et **répercussions sur les autres entreprises** qui dépendent de vos services ou de votre production et qui pourraient prendre action contre vous.

Puis, déterminez quels **biens, services et fonctions essentiels doivent être maintenus** pour respecter les termes des contrats ou pour minimiser les impacts d'une incapacité de remplir toutes les obligations prévues selon les ententes.

Vous pouvez recourir à l'expertise d'un **conseiller juridique** lors de l'analyse des impacts relatifs aux ententes contractuelles. Comme pour tous les experts que vous consulterez, celui-ci devrait avoir une excellente connaissance de votre secteur d'activité et de votre type d'entreprise, sinon de votre entreprise elle-même.

Les pertes

Ordonnez ensuite les services et les fonctions essentiels à maintenir **par niveau de priorité**. Pour ce faire, **tenir compte des pertes** :

- **de revenus possibles**: annulation de contrat, de ventes, etc.
- r**elatives aux coûts des opérations en mode urgence**: sous-traitance, salaires et temps supplémentaires, location d'équipements, etc.
- **incorporelles** : perte de confiance, infidélité des clients et investisseurs, baisse des parts du marché, violation de lois ou de règlements, dommages à la réputation, etc.

Vous pouvez recourir à l'expertise de **votre comptable** lors de l'analyse des impacts relatifs aux pertes de revenus et d'opérations en mode urgence et à **votre avocat**, relativement aux pertes incorporelles.

IMPORTANT

NÉGOCIER au préalable toute entente relative aux impacts légaux et aux pertes car il sera trop tard pour le faire durant l'événement ou après.

À RETENIR

Assurances

Lors de l'analyse des pertes éventuelles, reconsidérez le **degré de couverture de votre police d'assurances** et vérifiez si les scénarios éventuels sont suffisamment couverts. Assurez-vous surtout que votre expert en sinistres comprend bien **la durée problématique prévue avant le rétablissement complet** lorsque vous documentez des pertes. Puisque c'est le titulaire de la police qui a le fardeau de la preuve lors du dépôt d'une demande de règlement, mettre à contribution un professionnel en assurances dans l'élaboration de votre plan de secours s'avèrerait judicieux.

Profiter de l'achat, transfert ou évaluation de vos installations pour obtenir ces services de votre assureur. Par ailleurs, la mise en place de votre plan d'urgence devrait **diminuer** votre prime d'assurances.

Fonds d'urgence

Prévoyez **une réserve aux fins d'opération en mode urgence**; si, en tant que dirigeant, vous étiez incapable d'assumer vos fonctions (accident, maladie), nommez un responsable du fonds, les modalités d'accès et les types de dépenses autorisées.

Aide financière

Le Ministère de la Sécurité publique propose plusieurs programmes d'aide financière pour les entreprises victimes de sinistres, notamment suite aux dommages aux biens essentiels résultants d'un sinistre. Les informations pertinentes et les formulaires de réclamation sont disponibles auprès de votre municipalité et sur le site du Ministère au : www.msp.gouv.qc.ca

Consultez

Vos experts pour l'analyse des impacts légaux et financiers et **vos employés, fournisseurs et partenaires d'affaires** pour évaluer les impacts sur les activités des risques opérationnels. Adapter les Fiches modèles suivantes selon votre organisation.

Plan d'urgence fournisseurs

La prévention contractuelle, c'est vous assurer que vos fournisseurs ont également un plan de continuité en cas d'urgence !

Imaginez que la pièce, le produit, matériaux, logiciel ou le service (transport, par exemple) que vous attendez aujourd'hui pour poursuivre vos opérations et livrer demain à votre client n'est pas disponible avant plusieurs jours, voire semaines, suite à un sinistre dont est victime votre fournisseur.

Avez-vous considérez les répercussions légales, financières et organisationnelles sur votre entreprise d'une interruption brutale des activités de votre fournisseur ?

La **garantie** qualité que pouvez offrir grâce à votre plan d'urgence, vous devez également l'exiger de ceux de qui vous dépendez.

Évaluation / pondération (1 – 4) des risques - services affectés

SERVICES

Continuité des opérations en cas d'urgence

Risque	Service Direction	Service Finances	Service Clientèle	Service Ventes				

Responsable:

Date de la dernière révision:

Évaluation / pondération (1-4) des risques - fonctions affectées

FONCTIONS ADMINISTRATIVES

Continuité des opérations en cas d’urgence

Risque		Fonction Réceptionniste	Fonction Comptable					

Responsable:

Date de la dernière révision:

Évaluation / pondération (1-4) des risques - fonctions affectées

FONCTIONS LIÉES À LA PRODUCTION

Continuité des opérations en cas d'urgence

Risque	Fonction Directeur	Fonction Contremaître	Fonction	Fonction				

Responsable:

Date de la dernière révision:

ÉTAPE 4 : PROCÉDURES DE MAINTIEN DES ACTIVITÉS ESSENTIELLES (PLANS D'ACTION)

Élaboration des plans d'action au niveau tactique

Décrire toutes les actions que vous comptez prendre pour assurer la **continuité des opérations essentielles** et **diminuer les impacts négatifs** de l'évènement.

Vous devez concevoir **un plan d'action par événement** : un plan d'action en cas d'incendie n'aura pas les mêmes caractéristiques qu'un plan d'action en cas de départ subit d'un employé clé par exemple.

Deux types de plan d'action peuvent être élaborés. Selon l'événement envisagé vous pouvez mettre en place soit :

- un **plan d'action pour le maintien d'un service essentiel** (par exemple : plan d'action «informatique» en fonction d'un événement qui affecte ce service)

- un **plan d'action en cas d'événement spécifique** (par exemple : plan d'action «panne électrique» en fonction d'un événement qui affecte plusieurs services)

<u>LES ÉLÉMENTS IMPORTANTS :</u>

LA SÉCURITÉ INFORMATIQUE

Votre entreprise est dans la boîte! Un bon plan de sécurité informatique protégera tout en permettant l'accès privé en cas d'urgence.

LES COMMUNICATIONS

Votre plan doit prévoir les **stratégies de communication** internes et externes : ce qui sera dit, à qui, comment et quand aura des impacts considérables sur votre entreprise. **Ces stratégies devront être enclenchées le plus tôt possible** après le sinistre. Le choix de votre porte-parole devra se faire judicieusement.

LA RELÈVE

L'identification, le recrutement et la formation de la relève de direction et aux postes clés assurera la continuité des affaires quoiqu'il arrive et selon vos directives.

QUELQUES STRATÉGIES D'ACTION

Site de secours

Envisager la possibilité que les services essentiels prioritaires puissent être fonctionnels à partir d'un autre site.

Bureau d'urgence

Prévoyez l'aménagement d'un bureau d'urgence situé à l'extérieur et éloigné du lieu de vos installations. Ce «quartier général» doit être suffisamment et rapidement approvisionné en fournitures et permettre le rassemblement de l'équipe et le maintien des fonctions essentielles et des communications.

Portez une attention particulière au système de télécoms sur le site de secours et/ou bureau d'urgence (équipement suffisant : téléphones, cellulaires, télécopieurs, etc.).

Ententes entre entreprises

Est-il envisageable qu'un loyal concurrent ou qu'une entreprise connexe d'une autre région * puisse vous dépanner temporairement (et inversement !), en cas d'urgence.

Ces ententes pourraient porter sur les secteurs névralgiques de vos entreprises respectives (production, par exemple) allant du produit (finition, livraison, etc.) au prêt ou usage d'équipements, d'installation,, de personnel ou autre..

** peu susceptible de vivre une situation d'urgence semblable en même temps*

Négociations

Il est très important de négocier d'avance toute forme d'aide ou de service prévus aux plans d'action, notamment :

> **Équipements, installations** : prêts, location, transferts;
>
> **Ressources humaines** : sous-traitance, pige, télétravail, temps supplémentaire, modification de quarts de travail, d'affectations ou de services, comptes de dépenses;
>
> **Services** : professionnels, de transport ou de communications, notamment.

SÉCURITÉ INFORMATIQUE

Les grandes entreprises ont déjà des procédures de sécurité informatiques dans le cadre de leur programme d'assurance qualité (ISO par exemple).

Par contre les petites entreprises, plus vulnérables, peuvent moins se permettre de laisser les sinistres décider de leur avenir et doivent prendre en charge leur sécurité informatique. (1)

Prévoyez un plan de relève informatique correspondant aux besoins de votre entreprise et pouvant être rapidement mis en fonction.

Votre plan devrait vous permettre d'accéder aux données et aux opérations essentielles :

- vos listes et dossiers clients, fournisseurs
- vos inventaires
- vos fiches d'employés
- votre comptabilité et gestion
- vos opérations informatisées de production, s'il y a lieu.

L'accès pourra se faire par voie externe ou déviation (par exemple au site de secours ou bureau d'urgence) **ou par réseau** (intranet par exemple, de n'importe quel endroit).

Ce plan spécifique doit comprendre :

- l'analyse des risques liés aux systèmes;
- les stratégies d'action;
- le matériel et les logiciels requis;
- les outils de gestion;
- la formation et le support technique;
- des exercices de contrôle périodiques.

Le plan doit prendre également en compte la **gestion de la sécurité de l'information et des renseignements** par le biais de contrôles efficaces qui n'affectent pas la productivité en mode normal d'opération.

Les fournisseurs de systèmes et de services informatiques sont en mesures de vous proposer un plan de relève informatique personnalisé. Faites-vous conseiller.

PLAN DE COMMUNICATION

Stratégies de communication

Le plan de communication doit être déclenché le plus tôt possible après le sinistre. Il est donc essentiel de bien en prévoir et en définir les paramètres : **ce qui sera dit, à qui et à quel moment**.

Le porte-parole doit **avant tout rassurer les clients** de la prise en charge de l'événement et du suivi de leur dossier.

Le comité de planification doit donc choisir judicieusement le responsable des communications car il est **le porte-parole de l'entreprise**.

Il est essentiel que cette **seule personne** soit responsable de toutes les communications, afin d'éviter toute confusion dans les informations transmises. Identifiez également **un suppléant** à ce poste, pouvant assurer la relève en cas de besoin.

Le responsable des communications doit pouvoir **demeurer en contact permanent** avec le dirigeant de l'entreprise et le responsable du plan d'action spécifique.

Rôle du porte-parole :

Le responsable des communications doit suivre le **déroulement de la situation au fur et à mesure** car il assure les relations, selon la nature de l'urgence:

- avec les services de protection publique, les médias, le public, les familles;
- avec les clients et les fournisseurs, principalement ceux dont les engagements sont affectés (requis, annulés ou reportés);
- avec les employés, les sous-traitants, les partenaires d'affaires, les administrateurs, les actionnaires, les organismes, les ressources externes.

Il devra par conséquence **avoir sous la main** le plan d'urgence complet incluant les **listes de noms et coordonnées** des personnes avec qui il devra être en contact (clients, fournisseurs, employés, etc.);

Le porte-parole doit être parfaitement au courant de ce **qui motive les décisions et les actions** car il diffuse l'information en tenant compte:

- des **aspects opérationnels et tactiques**: les risques reliés aux opérations prévues dans le plan d'action
- des **aspects juridiques**: les risques reliés à la prestation des services
- des **aspects politiques**: les risques reliés à la mission d'entreprise et à l'Image corporative.

LES RESSOURCES HUMAINES

Services internes

Faites l'inventaire du personnel de votre entreprise pour l'application de chaque plan d'action:

- le nombre d'employés requis est-il suffisant?
- devez-vous réaffecter du personnel, en embaucher ou en mettre en disponibilité temporaire?
- ajouter des quarts de travail, avoir recours à du temps supplémentaire?
- Avoir recours à des services externes?

Assurez-vous d'avoir au préalable révisé et fait approuvé les **prestations de services et la rémunération des employés** pour la durée du plan. Il pourrait être très laborieux de négocier des conditions de travail «exceptionnelles» durant ou après cette période.

Services externes

Avoir recours aux services suivants sont également des solutions à envisager, à condition d'en avoir négocié les termes préalablement aussi :

- **sous-traitants, pigistes**
- **ancien employé, retraité**
- **télétravail** (travail effectué au domicile ou autre lieu)
- **ententes de prêt d'employés entre entreprise** (jumelées en cas d'urgence)

Assurez-vous d'avoir au préalable **négocié toute entente de services en cas d'urgence**, qu'il s'agisse d'honoraires évalués sur l'étendue des services, à la pièce, à taux horaires, à la journée, etc.

IMPORTANT: **Bien définir le cadre des responsabilités de vos ressources externes.**

Pour d'autres informations utiles relativement, nous vous suggérons de consulter le chapitre 3 : Relève temporaire.

LA RELÈVE

Identifier et préparer la relève

Vous devrez avoir pour **tous les postes essentiels prioritaires** au moins **une deuxième personne formée et capable de prendre la relève au pied levé.**

La suppléance à la direction, production, ventes, finances et tous les autres secteurs stratégiques peut être choisie parmi les cadres et les employés actuels ou même les actionnaires, directeurs du conseil d'administration et les retraités de l'entreprise qui en connaissent bien le fonctionnement.

Elle peut aussi être assurée par des personnes de l'extérieur, provenant des services d'expertises auxquels vous recourez déjà, par exemple votre firme comptable, votre fournisseur de télécoms ou le fournisseur de vos équipements.

Quelques trucs de pros en RH (relations humaines) pour identifier la relève:

- l'intérêt qu'un employé démontre pour un poste autre que le sien, même s'il n'a pas actuellement la formation ou les compétences pour l'occuper;
- l'intérêt qu'un employé démontre pour la mission, les valeurs, la croissance de l'entreprise, de même que pour l'ensemble de son organisation et de son fonctionnement;
- le regroupement de postes dont les tâches sont semblables ou exigent un ensemble de compétences similaires ou complémentaires permettra (avec une formation complémentaire au besoin ou un bon coaching) que ces postes puissent se relever l'un l'autre;
- un employé ayant déjà occupé un autre poste dans l'entreprise (ou un poste semblable dans une autre entreprise) pourra relever le titulaire de son ancien poste.

Relève à la direction

L'entrepreneur dirigeant exerce très souvent une gestion très centralisée; souvent seul à prendre les décisions engageantes, tout passe par lui dans la direction de son équipe et de ses opérations. Définir et consigner ses tâches et motivations par écrit afin qu'une autre personne puisse suivre le «mode d'emploi» devient impossible.

La recherche et l'accompagnement de la relève à la direction d'urgence et temporaire permet au dirigeant de partager sa vision et ses tâches, tout en ayant sur la relève un effet extrêmement mobilisateur, assurant la rétention et l'implication du meilleur de ses «soldats».

Le dirigeant devra toutefois légitimer sa relève au moyen d'une lettre à l'institution financière, aux meilleurs clients, aux principaux fournisseurs pour les inciter à croire en la relève. Il devra produire une procuration pour la signature des chèques et des documents importants et bien définir les limites de son mandat.
En cas de décès subit du dirigeant, celui-ci prévoira de plus un mandat d'inaptitude corporatif et un testament d'entreprise.

FORMATION DE LA RELÈVE

Différentes stratégies d'apprentissage et de perfectionnement peuvent être envisagées pour compléter la formation de la relève.

Affectations enrichies

Ces affectations permettent aux employés « d'enrichir » leurs compétences actuelles. À titre d'exemples, mentionnons la possibilité de présider un comité ou des réunions, de diriger un projet spécial ou de se voir confier une nouvelle tâche stimulante.

Rotations d'emplois

Elles fournissent aux employés l'occasion de travailler dans différents secteurs de l'organisation et d'acquérir de l'expérience dans diverses disciplines ou fonctions. L'employé conserve son poste d'attache, mais il est mis en contact avec d'autres champs ou domaines de travail.

Mentorat et encadrement

Il s'agit, pour les employés, d'occasions pour obtenir régulièrement des conseils et de l'aide de la part d'employés expérimentés. Ces ententes peuvent être officielles ou non officielles.

Formation traditionnelle spécifique et complémentaire

Il peut s'agir de formation en classe, de cours sur le Web et de la poursuite d'études ou d'une formation supérieure (ex. administration, anglais des affaires, nouvelle technologie etc.).
Le complément de formation peut devenir le levier qui permettra aux employés de s'adapter aux changements, d'améliorer leur performance et leur motivation .

Apprentissage en entreprise (possibilité d'aide financière)

- Programme de compagnonnage, formateurs: CLD et Emploi-Québec
  www.emploi-quebec.net/francais/entreprises/formation
  www.regionthetford.com/contenu/formationEtMainDoeuvre_formationEtMainDoeuvre.cfm
- Centres d'entraînement et de perfectionnement: Translab (région de Thetford)
  www.translab.org
- Sessions, ateliers de formation, conférence: *Voir Section références*
- Soutien a l'entrepreneuriat – Chaudière-Appalaches www.infoentrepreneurs.org

Apprentissage virtuel

- Commission scolaire des Appalaches (Services aux entreprises)
  www.ville.thetfordmines.qc.ca/info.php?noPage=109
- Cégep de Thetford (Services aux entreprises)
  www.cegepra.qc.ca/services/entreprises
- Centre universitaire des Appalaches (Formation aux entreprises / Formation continue www.cua.qc.ca/

Pour davantage d'informations sur ces différents aspects spécifiques à l'identification et la préparation de la relève, nous vous invitons à consulter le Chapitre 3 : Relève temporaire.

MODE D'EMPLOI

Un outil pour la relève et l'entreprise

Le mode d'emploi consiste à préparer pour **chaque poste clé** de l'entreprise une description exhaustive des tâches reliées l'emploi.

De façon générale, le mode d'emploi sert de **guide descriptif** du poste auquel il se réfère. Mais il sert aussi au recrutement, à la formation, à l'évaluation et à la gestion du rendement du titulaire; il permet aussi de déterminer la valeur d'un emploi dans le but d'en fixer la rémunération. Par conséquent, il doit être mis à jour régulièrement.

Le mode d'emploi pourra servir également de référence pour former la relève quant aux connaissances et aux compétences à acquérir pour rencontrer toutes les exigences du poste à relever.

L'objectif du mode d'emploi dans le présent contexte de relève d'urgence est de s'assurer qu'il puisse **guider «pas à pas» la personne à la relève**. Elle devra y référer lors d'un remplacement d'urgence et temporaire et pouvoir y **trouver tous les renseignements requis à la complète exécution des tâches liées au poste** et ce, sans devoir compter sur la disponibilité du titulaire du poste.

Évidemment des mises à niveau et des exercices d'essai périodiques garantissent l'efficacité de la relève lors d'une situation d'urgence.

À la lumière d'une analyse de votre mission d'entreprise, de vos objectifs et de vos programmes ou activités, voici ce que devrait contenir la fiche référence et mode d'emploi de chacun des postes clés:

- **Décrire explicitement les tâches et les fonctions à accomplir**, **les étapes et la séquence des procédures, les démarches et autres interventions**
- **Insérer pour chacune des exemples ou modèles (indiquer le fichier informatique correspondant et sa localisation)**
- **Insérer en annexe tous les documents modèles pertinents : correspondance type, contrats, rapports, formulaires, fiches techniques, procédés, bons de commande et de livraison, etc.**
- **Décrire les équipements / outils / logiciels utilisés, leur application, leur mode d'utilisation et d'entretien**
- **Inclure la nomenclature des dossiers informatiques, sur quels postes y accéder; indiquer où trouver les copies de sauvegarde et qui possède les mots de passe.**

Ou alors, préparez un Suivi de procédure

Préparer pour **chaque procédure** de l'entreprise une description exhaustive des tâches reliées à cette procédure servira de guide descriptif auquel la relève pourra référer.

Par exemple, une fiche COMMANDE expliquera la démarche complète, le suivi étape par étape de cette procédure depuis la demande du client jusqu'au retour du bon de livraison, en incluant évidemment les formulaires et les coordonnées des contacts.

Plan d'action pour le maintien d'un service essentiel (activité)

Continuité des opérations en cas d'urgence

Service essentiel à maintenir (ou activité) : description du service	**Service :**		
Personne / poste responsable de la mise en œuvre du plan d'action spécifique	**(nom)**	**(Numéros de téléphone)**	**(Adresse civique et courriel)**
Relève / poste responsable	**(nom)**	**(Numéros de téléphone)**	**(Adresse civique et courriel)**
Stratégies de communication Porte-parole et plan de communication	**(nom)**		
Plan d'action (Pour chaque action : Déterminer aussi qui s'en occupe) • Localisation (déplacement au site de secours ou autre) • Entente avec une entreprise extérieure • Accès réseau informatique • Location, prêt d'équipements • Exigences en surveillance / sécurité • Exigences en transport • Sous-traitance • Autres			
Besoins en ressources (Pour chacun : déterminer aussi qui s'en occupe) • Mutation de personnel • Recours à des ressources externes (pigiste, télétravail, autres) • Révision des prestations de services • Recours à aide médicale/psychologique • Autres			

Responsable:

Date de la dernière révision:

Équipe d’urgence (tactique)

Continuité des opérations en cas d’urgence

Rôle Responsabilité	Responsable nom	Adresse / Courriel	Numéros téléphone		Nom Relève	Adresse / Courriel	Numéros téléphone
Resp. Plan d’action Sinistre			Rés : Cell : Urgence :				Rés : Cell : Urgence :
Resp. Plan d’action Santé			Rés : Cell : Urgence :				Rés : Cell : Urgence
Resp. Plan d’action Informatique			Rés : Cell : Urgence :				Rés : Cell : Urgence
Porte-parole Communications			Rés : Cell : Urgence :				Rés : Cell : Urgence
Propriétaire / Dirigeant			Rés : Cell : Urgence :				Rés : Cell : Urgence
Coordinateur de la planification			Rés : Cell : Urgence :				Rés : Cell : Urgence
Postes Clés							
Resp. service Finances/Compt.			Rés : Cell : Urgence :				Rés : Cell : Urgence
Resp. service Clientèle			Rés : Cell : Urgence :				Rés : Cell : Urgence
Resp. service Production			Rés : Cell : Urgence :				Rés : Cell : Urgence
Resp. service Autre			Rés : Cell : Urgence :				Rés : Cell : Urgence
Resp. service Autre			Rés : Cell : Urgence :				Rés : Cell : Urgence

Responsable: **Date de la dernière révision:**

Comité de planification (stratégique)

Continuité des opérations en cas d'urgence

Rôle (ou responsabilité)	Nom	Fonction actuelle (interne/externe)	Expertise	Numéros de téléphone	Numéros de téléphone	Courriel de téléphone
Coordonnateur de la planification				Bur : Rés:	Cell : Urgence:	Bur : Rés:
Coordonnateur suppléant				Bur : Rés:	Cell : Urgence :	Bur : Rés:
Membres Comité :						
Impacts légaux (contrats, dommages)				Bur : Rés:	Cell : Urgence :	Bur : Rés:
Impacts pertes (finances, clients)				Bur : Rés:	Cell : Urgence :	Bur : Rés:
Santé - sécurité				Bur : Rés:	Cell : Urgence ::	Bur : Rés:
Organisation et Fonctionnement				Bur : Rés:	Cell : Urgence :	Bur : Rés:
Assurances				Bur : Rés:	Cell : Urgence :	Bur : Rés:
				Bur : Rés:	Cell : Urgence :	Bur : Rés:
Relève du Comité :						
				Bur : Rés:	Cell : Urgence :	Bur : Rés:
				Bur : Rés:	Cell : Urgence :	Bur : Rés:

Responsable : **Date de la dernière révision :**

CE QU'ILS ONT DIT

Des événements inattendus, indésirables et imprévisibles peuvent nuire aux actifs et aux revenus de l'organisation, ternir son image, réduire la qualité de son service à la clientèle et l'empêcher de respecter certaines obligations contractuelles ou légales.

Sergio Quiroz, Above Sécurité

In Les affaires, 11 octobre 2007, P. Picard «Que doit prévoir un plan de relève ?» www.lesaffaires.com

Les petites et moyennes entreprises sont le moteur de l'économie canadienne. Malgré cela, elles sont particulièrement vulnérables parce qu'elles ont moins d'employés et qu'elles disposent de ressources limitées pour faire face à une urgence.

Jean-Michel Laurin, vice-président, Politiques d'affaires mondiales des MEC

In Banque de développement du Canada (BDC) «Planification de la continuité» www.bdc.ca

Les propriétaires de petites entreprises sont très occupés à assurer la livraison de la prochaine commande, à réaliser la prochaine vente, à répondre aux clients et à travailler avec les fournisseurs. Ils peuvent avoir du mal à trouver le temps de se prémunir contre un événement que tous espèrent de toute façon ne jamais voir se produire.

Adopter une approche proactive en planification de la continuité des opérations peut apporter un avantage concurrentiel à votre entreprise. Cela montre à vos employés, à vos actionnaires et à vos clients que vous disposez d'un plan qui vous permettra de continuer de fournir les produits ou services essentiels si jamais une pandémie ou une autre urgence se produisait.

Bruce McConnell, vice-président, Soutien à l'exploitation et initiatives stratégiques - BDC Consultation

In Banque de développement du Canada (BDC) «Planification de la continuité» www.bdc.ca

En plus de servir de guide au cours d'une situation d'urgence, le plan d'intervention d'urgence comporte d'autres avantages.

L'élaboration de ce plan peut permettre de détecter des risques passés inaperçus susceptibles d'aggraver une situation d'urgence, et de les éliminer. Le processus de planification permet de mettre à jour des lacunes, notamment le manque de ressources (équipement, personnel qualifié, fournitures) qui peuvent être corrigées avant qu'une situation d'urgence ne survienne.

En outre, un plan d'intervention d'urgence favorise la sensibilisation à la sécurité et souligne l'engagement de l'organisation envers la sécurité de ses employés.

Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail http://www.cchst.ca/

CE QU'ILS ONT FAIT

Les gouvernements sont prêts à faire face !

Catastrophes naturelles, urgences nucléaire ou radiologique, pannes majeures d'électricité, déversements et accidents importants, bioterrorisme, anthrax, botulisme, fièvre virale hémorragique, peste, variole, pandémie, grippe aviaire …

Au Canada, tous les paliers de gouvernement sont engagés dans les **préparatifs et les interventions liés aux urgences ou aux catastrophes**. Les gouvernements provinciaux et territoriaux répondent aux urgences qui surviennent sur leur territoire et peuvent demander le soutien du gouvernement fédéral si la situation requiert des ressources dont ils ne disposent pas.

Dans l'éventualité d'une urgence qui présente un risque pour la santé publique l'Agence de santé publique du Canada, sous la coordination de Sécurité publique (SP) et de concert avec d'autres ministères fédéraux tels que Santé Canada, joue un rôle clé dans la protection de la santé et de la sécurité des Canadiens. Par exemple, le personnel de l'Agence travaille de près avec des spécialistes de Santé Canada dans des domaines tels que la sécurité du sang et les urgences chimiques, biologiques, radiologiques ou nucléaires. Il travaille également avec l'Agence canadienne d'inspection des aliments sur la sécurité alimentaire.

Le ministère de la Défense nationale et avec Sécurité publique (SP) en tant que membre d'un réseau de centres des opérations d'urgence (COU) qui peut être mobilisé pour répondre aux appels à l'aide urgents provenant des gouvernements provinciaux et territoriaux, d'autres secteurs du gouvernement du Canada, ainsi que d'organismes internationaux de la santé. (1)

Les municipalités sont prêtes aussi !

Depuis plusieurs années, les municipalités se sont dotées d'un **plan municipal de mesures d'urgence** afin d'intervenir promptement et efficacement en cas d'évènements graves sur leur territoire. Ce plan est mis à jour périodiquement. Il comprend notamment le détail des scénarios des sinistres prévus, les intervenions opérationnelles, le processus général de déclenchement d'alerte, les listes d'intervenants, les ressources et équipements disponibles, le bottin général, les cartes de la ville et des secteurs permettant d'établir, entre autres, les périmètres de sécurité ou d'évacuation.

Comme le plan de secours se traduit par plusieurs documents liés entre eux, un logiciel de gestion du plan de secours est devenu indispensable. Ainsi la Ville de Thetford Mines, comme la majorité des municipalités, possède depuis 2006 une version informatique de son plan de mesures d'urgence. Le logiciel facilite aussi grandement le maintien en condition opérationnel du plan, permet une mise à jour constante des bases de données et une accessibilité rapide à des données spécifiques lors d'un sinistre. Le système de communications profite également d'outils technologiques de pointe. (2).

Les MRC doivent également se conformer aux dispositions de la Loi sur la sécurité incendie en établissant leur schéma de couverture de risques, afin d'assurer la gestion intégrée des risques sur leur territoire pour réduire la vulnérabilité des personnes et des biens face aux sinistres et optimiser l'efficacité en intervention.

(1) Informations retirées de: www.msp.gouv.qc.ca/secivile/publications/resilience/hiver-printemps 2007 et www..ville.thetfordmines.qc.ca et http://www.msp.gouv.qc.ca/incendie/incendie.asp?txtSection=cons_prev

(1) : www.phac-aspc.gc.ca/ep-mu/index_f.html

QUELQUES PISTES D’AIDE FINANCIÈRE

Considérant l'importance des PME pour l'économie québécoise, divers organismes, institutions et firmes ont mis sur pied des services de soutien à la planification de la relève. En complément des programmes de financement, ils offrent également des services d'aide divers.

Liste non-limitative de ressources :

Banque de développement Canada (BDC)
Divers programmes d’aide financière et autres ressources.

Caisse de dépôt et de placement du Québec
Accès relève
Programme financier par lequel la Caisse peut investir jusqu'à 40 % de la valeur d'une entreprise pour soutenir sa transmission aux membres de la famille ou aux cadres dirigeants. Des services de gestion sont aussi offerts.

Centres locaux de développement
Programme Jeunes promoteurs – Relève
Aide financière non remboursable pouvant aller jusqu'à 5 000 $ à un jeune entrepreneur qui se porte acquéreur d'au moins 25 % de la valeur d'une entreprise existante située dans le territoire d'application de la Politique nationale de la ruralité.

Emploi-Québec
Par son programme de soutien à la gestion des ressources humaines, l'organisme finance une partie des honoraires de consultants dans le processus de relève. Des services d'expertise en ressources humaines, entre autres en évaluation de potentiel, sont aussi mis à la disposition des entrepreneurs.

Fonds de solidarité
Fonds relève PME
Programme permettant aux entrepreneurs d'encaisser de 20 % à 49 % de la valeur d'une entreprise. Valeur maximale de 500 000 $. Le programme prévoit aussi le rachat progressif, par l'entreprise, du solde des actions sur une période variant entre trois et cinq ans. Des services de planification successorale et de gestion sont aussi offerts.

SADC et CAE
Divers programmes d’aide financière et autres ressources.

Desjardins
Divers programmes d’aide financière et autres ressources.

RCGT
Divers programmes d’aide financière et autres ressources

NOTE :

Certains de ces programmes peuvent avoir été remplacés par d’autres. Il importe de vérifier auprès de ces organisations pour connaître le contenu et les modalités des programmes offerts.

AIDE MÉMOIRE

En complément de ce guide, nous avons constitué un court document sous forme de liste «aide-mémoire» permettant de cocher tous les éléments à inclure à VOTRE Plan d'urgence.

Il contient de plus toutes les Fiches modèles et Tableaux à copier et remplir par votre organisation.

Vous le trouverez en version PDF imprimable sous le sous-titre :

PLAN D'URGENCE – Version abrégée



RESSOURCES

(Liste non-exhaustive)

Plusieurs spécialistes **offrent des conseils et services professionnels** pour l'établissement de plans de continuité des affaires en cas d'urgence et/ou la conception d'outils de gestion des risques. Certains offrent également des services d'évaluation et de formation de personnel pressenti à la relève et de counseling aux employés ayant vécus un événement traumatisant.

Pour consulter **les documents d'information et les modèles mis à la disponibilité du public**, et pour connaître l'étendue des services professionnels offerts, référez-vous aux adresses suivantes :

Agence de la fonction publique du Canada

Outils de planification et de gestion de la relève; modèles pour profils de poste clé, évaluation de compétences et autres.
http://www.psagency-agencefp.gc.ca/hr-rh/hrp-prh/SP-GR/tool-outil-1_f.asp

Banque de Développement du Canada (BDC)

Consultation (personnelle et virtuelle): élaboration de plans, diagnostics, gestion de ressources humaines.

http://www.bdc.ca/fr/business_solutions/consulting_group/default.htm

Bell

Solutions en sécurité informatique et en communications convergées

http://www.businesssolutions.bell.ca/default.aspx?tabid=201

services.conseils@bell.ca

Cégep de Thetford

Mentorat, formation

http://www.cepep-ra.qc.ca

Centre local d'emploi (CLE)

Formation et apprentissage; recrutement et embauche; gestion des ressources humaines, évaluation des compétences.

http://www.emploiquebec.net/francais/entreprises/index.htm

Développement PME Chaudière-Appalaches

Activités et formation.

http://www.developpement-pme.qc.ca

Fondation de l'entrepreneurship

Mentorat d'affaires http://www.entrepreneurship.qc.ca/fr/mentorat-affaires/mandat-resultats.asp

Gestion et formation en mesures d'urgence (GFMU)

Diagnostiques et formation : stratégies, outils et méthodes pour faire face à l'ensemble des situations de risques, de dangers ou de sinistres.

http://www.formationmu.com

Groupe GSR inc.

Services professionnels reliés au soutien à la gestion des risques, à la continuité des opérations, à la sécurité de l'information et à la relève informatique.

http://www.gsr.ca

Groupement des Chefs d'entreprises du Québec

Documentation, services et outils. Réseau d'entraide basé sur l'échange de l'expérience des chefs d'entreprise membres dans un objectif de développement et de recherche de solutions.

http://www.groupement.ca

Info entrepreneurs (Réseau Entreprises Canada)

Liste de contrôle pour l'élaboration d'un programme de formation

http://www.infoentrepreneurs.org/servlet/ContentServer?cid=1081945276519&lang=fr&pagename=CBSC_QC%2Fdisplay&c=GuideFactSheet

Institut Canadien

Documentation, cours et ateliers

http://www.institutcanadien.com

Ministère de la Sécurité publique du Canada

Activités de formation relativement notamment au processus d'analyse et de gestion des risques, planifier et assurer les services essentiels et diriger dans un contexte d'urgence.

http://www.securitepublique.gc.ca/secivile

La prévention des incendies et l'évacuation des résidences hébergeant des personnes âgées

http://www.msp.gouv.qc.ca/incendie/publicat/guide_ages/guide_evacuation_aines.pdf

Ordre des Conseillers en ressources humaines agréés et des Conseillers en ressources industriels agréés du Québec

Services professionnels en relation de travail, gestion des ressources humaines, santé et sécurité au travail et en formation en entreprise.

http://www.orhri.org

RECO-Québec

Documentation, actes de colloques, activités : organisation ayant pour mission de promouvoir la Continuité des Opérations tout en offrant l'accès à un réseau de contacts privilégiés permettant l'échange d'information entre les membres.

http://www.reco.org

RÉFÉRENCES

Les informations contenues dans ce chapitre ont été puisées, notamment, dans les documents suivants, que nous vous proposons de consulter :

Arrondissement d'Anjou – Plan municipal de mesures d'urgence
http://www.aiem.qc.ca/~aiemqc/images/stories/PDF/documents/guide.pdf

Association industrielle de l'Est de Montréal (AIEM)
Guide de gestion des risques d'accident industriels majeurs :
http://civic.websitewelcome.com/~aiemqc/images/stories/PDF/documents/CRAIM_PDF_FR.pdf

Banque de Développement du Canada (BDC)
Guide de planification – Continuité des affaires en cas d'urgence :
http://www.bdc.ca/fr/Business+continuity/Emergency/default.htm

Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail (CCHST)
Bonnes pratiques d'hygiène – Réduire la propagation des infections et virus :
http://www.cchst.ca/reponsessst/diseases/good_hygiene.html
Plan de continuité des opérations – Maladies infectieuses :
http://www.cchst.ca/pandemic/pdf/business_continuity.pdf
http://www.securitecanada.ca/pandemic

Comité mixte municipal – industriel de l'Est de Montréal
Guide pratique : Avez-vous une trousse d'urgence Faites le test
http://www.aiem.qc.ca/~aiemqc/images/stories/PDF/documents/carton-soyonsprets.pdf

Commission de la santé et de la sécurité au travail du Québec
Mesures de prévention dans un contexte de pandémie à l'intention des employeurs et travailleurs du Québec
http://www.csst.qc.ca/portail/fr/publications/07_235_06.htm

Guide de prévention en milieu de travail à l'attention de la petite et de la moyenne entreprise
http://www.csst.qc.ca/portail/fr/publications/DC_200_16082_2.htm

Conseil pour la réduction des accidents industriels majeurs (CRAIM)
Guide de gestion des risques d'accidents industriels majeurs
http://www.aiem.qc.ca/~aiemqc/images/stories/PDF/documents/CRAIM_PDF_FR.pdf

Conseil des RH
Informations diverses en ressources humaines
http://www.hrvs-rhsbc.ca/

Fondation de l'entrepreneurship
Mentorat d'affaires
http://www.entrepreneurship.qc.ca/fr/mentorat-affaires/mandat-resultats.asp

Guide informtique.com

PCE, PCA Sécurité logique, virus et intrusions (informatique)
http://www.guideinformatique.com/output/index.php?act=fiche&id=443

Journal du Net

Plan de continuité informatique :
http://www.journaldunet.com/imprimer/solutions/0611/061120-pca-pieges.shtml

Manufacturiers et exportateurs du Canada (MEC)

Pandémie de grippe - Guide de planification de la continuité pour les entreprises canadiennes :
http://cme-mec.ca/pdf/plangrippe.pdf

Ministère de la Sécurité publique du Canada

Guide de planification de la continuité des activités :
http://www.securitepublique.gc.ca/prg/em/gds/bcp-fra.aspx

Aide financière de la sécurité civile pour les entreprises :
http://www.msp.gouv.qc.ca/secivile/publications/depliants_afs/entreprises.pdf

Résilience, Volume 2, numéro 1 Hiver-printemps 2007 (revue du MSP)
Ville de Thetford Mines – les avantages d'un plan de mesures d'urgence informatisé :
http://www.msp.gouv.qc.ca/secivile/publications/resilience/hiver_printemps_2007/resilience_hiver_printemps_2007.pdf

La prévention des incendies et l'évacuation des résidences hébergeant des personnes âgées
http://www.msp.gouv.qc.ca/incendie/publicat/guide_ages/guide_evacuation_aines.pdf

Rivière-des-Prairies — Pointe-aux-Trembles — Montréal-Est

Pour votre sécurité : Plan de mesures d'urgence de l'arrondissement
http://www.aiem.qc.ca/~aiemqc/images/stories/PDF/documents/pourvotresecurite.pdf

Santé Canada

Pour protéger la santé et assurer la sécurité des canadiens : Le Centre de mesures et d'interventions d'urgence
www.phac-aspc.gc.ca/cepr-cmiu/pdf/cmiu0402_f.pdf.

Wikipédia

Plan de continuité informatique :
http://www.fr.wikipedia.org/wiki/plan_de_continuité

Ysosecure

Continuité d'activité et gestion de crise :
www.ysosecure.com/types-attaques/gestion-de-crise.asp

Code de bonnes pratiques pour la Sécurité de l'information :
http://www.ysosecure.com/doc-pdf/presentation-ISO-17799.pdf

CHAPITRE 3 : RELÈVE TEMPORAIRE

Pourquoi un chef d'entreprise doit bien s'entourer?

Pour améliorer sa qualité de vie.

Bien s'entourer permet de diminuer la charge de travail, de partager le stress, les risques, les bons coups et de s'assurer que l'entreprise fonctionne même en l'absence du chef.

Pour assurer la continuité.

La pénurie du personnel à venir nécessitera un sens d'appartenance des employés de plus en plus grand et un engagement plus profond. De là l'importance de commencer tôt.

Les gagnants de demain seront ceux qui auront su s'entourer.

Groupement des Chefs d'entreprises du Québec, Colloque 2006

**La relève temporaire ressemble à la relève d'urgence mais …
pour un peu plus longtemps.**

Il est donc évident que les responsabilités seront plus importantes.

Par conséquent, il faut prendre le temps de réfléchir, de choisir, de préparer et se rassurer.

LA RELÈVE TEMPORAIRE

Un processus à long terme

Dans les rangs des consultants en relations humaines, une démarche complète de planification de la relève permanente s'échelonne en fait généralement sur quelques années, soit de 5 à 10 ans.

Par conséquent, le fait d'identifier en entreprise dès maintenant et de former la relève, de la voir évoluer, permet d'enclencher doucement la réflexion et le processus vers le transfert permanent, tout en se donnant la chance de rectifier au besoin.

Par contre on peut justement vouloir que la relève ne soit que temporaire, dans le cas ou la relève permanente est identifiée (familiale par exemple) mais pas encore prête à gagner l'entreprise. La relève temporaire ne sera pas alors nécessairement un membre du personnel actuel de l'entreprise : elle peut être externe, soit un actionnaire, un retraité, un gestionnaire consultant ou autre. Cette personne sera donc préparée et disponible sur appel pour répondre à une urgence ou un **remplacement intérimaire**.

Un processus complexe

L'identification et la formation de la relève temporaire doit se faire **pour tous les postes clés de l'entreprises** : ventes, productions, finances, comptabilité, etc.

Il faut e**ffectuer un diagnostic approfondi de la relève**, voir quels sont les points forts et les points faibles des gens en place et des successeurs éventuels pour chaque poste clé et à la direction, notamment sur le plan des ambitions, de la vision et des valeurs, et non uniquement sur le plan de la gestion et des compétences.

Les résultats sont idéalement discutés en groupe: dirigeant, gens concernés et conseillers externes. Ce n'est qu'une fois les informations assimilées que l'on pourra dresser les scénarios envisageables, évaluer leurs coûts et leurs conditions d'application.

Évidemment, tout cela n'est pas sans susciter certains remous. Des remous essentiels selon Louise St-Cyr. « Parfois, les dirigeants ne voient pas l'éventail d'options qui s'offrent à eux. Il est primordial qu'ils prennent conscience du fait qu'il y a plus d'une façon de faire les choses et que le succès peut revêtir diverses formes lorsque l'on parle de relève.» (1)

Mais un processus qui rapporte

Dans un contexte de rétention et de fidélisation des meilleures ressources, être reconnu comme relève potentielle et soutenu par le dirigeant et l'entreprise dans la formation et l'accomplissement sont des éléments extrêmement mobilisateurs pour la relève pressentie, et très rentable pour l'entreprise.

Mais préparer préalablement la relève aux postes stratégiques de l'entreprise peut s'avérer judicieux aussi lorsque l'entrepreneur prévoit éventuellement l'achat d'un concurrent, la fusion avec une autre entreprise, une association ou la vente de l'entreprise au personnel ou à un tiers. Cela optimise la valeur de son entreprise auprès de l'acquéreur ou du partenaire.

L. St-Cyr et F. Richer, Préparer la relève : Neuf études de cas sur l'entreprise au Québec
Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, Presses HEC, 2003, 219 pages

OBJECTIFS

LA PROFESSIONNALISATION DE L'ENTREPRISE désigne le développement d'outils permettant à l'entreprise de fonctionner en l'absence de son dirigeant. (1)

Les objectifs doivent être parfaitement définis

Plusieurs raisons peuvent conduire le dirigeant à l'incapacité soudaine et temporaire du dirigeant d'assumer ses fonctions : accident grave, maladie prolongée, problématique familiale…Ce sont des situations qui, peuvent se produire n'importe quand, peu importe l'âge, et mettre rapidement votre entreprise en péril si par exemple, vous êtes la seule personne à diriger les opérations, signer les chèques, les contrats ...

C'est pourquoi il vous prévoir un plan de relève temporaire à la direction en cas d'urgence, ce qui permettra à votre entreprise de ne pas avoir à improviser la poursuite des activités, et poursuivre ses activités sous la direction d'un leader intérimaire ayant l'approbation avouée du dirigeant et des directives effectives.

Le remplacement à court terme, soit une absence de quelques semaines, n'impliquera pas les mêmes engagements ni les même actes qu'une relève a la direction pendant plusieurs mois. Le court terme ressemblera sans doute aux dispositions que vous prenez déjà lorsque vous partez en vacances ou en voyage d'affaires. Pour une plus longue durée, vous devrez analyser et cerner très clairement vos objectifs.

Les limites des engagements pris par la relève au nom de l'entreprise doivent être clairement identifiées

Il est important de bien définir le cadre des responsabilités de la relève, dans le contexte du remplacement temporaire éventuel.

Le gestionnaire temporaire doit pouvoir agir en toute légitimité

C'est-à-dire il doit avoir une représentativité incontestablement avouée du propriétaire et avoir en mains les procurations légales et bancaires requises. Il doit aussi être très sensible à la mission et aux valeurs de l'entreprise car il la représente.

Il aura aussi des directives précises quant aux décisions et actes qu'il aura à prendre durant un remplacement temporaire et un autre cadre advenant le cas ou le dirigeant ne puisse reprendre ses fonctions (incapacité permanente, décès).

LA RELÈVE AUX POSTES STRATÉGIQUES

La relève devrait être planifiée pour tous les postes stratégiques de l'entreprise à l'interne ou à l'externe, avec ententes négociées:

- ✓ **La direction**
- ✓ **Les finances**
- ✓ **La comptabilité**
- ✓ **Les ressources humaines**
- ✓ **Les ventes**
- ✓ **La production**
- ✓ **Et / ou autres activités de l'entreprise.**

L'organigramme de relève temporaire devrait être validé périodiquement en tenant compte de l'évolution de l'organisation, du fonctionnement et des effectifs de l'entreprise.

Il doit aussi être diffusé; ainsi, il permettra de rassurer le personnel sur la bonne poursuite des opérations en cas d'absence du propriétaire dirigeant et rassurera de même les fournisseurs, partenaires et clients, tout en court-circuitant l'insécurité pouvant provenir de la concurrence.

PROCESSUS

Nous vous proposons un processus en 4 étapes.

1- **Identification et évaluation de la relève**

2- **Formation de la relève**

3- **Responsabilisation de la relève**

4- **Élimination des obstacles systémiques**

PLAN DE RELÈVE TEMPORAIRE – ÉTAPES PAR ÉTAPES

ÉTAPE 1 : IDENTIFICATION ET ÉVALUATION

Identifier les candidats potentiels à la relève

Sélectionner le ou les successeurs temporaires et les employés clés potentiels. Au besoin recourir aux ressources externes associées a votre entreprise: votre firme comptable, fournisseur de services informatiques, ancien employé, membres du conseil d'administration ou autre partenaire, ou provenant d'une autre entreprise ou d'un bureau de placement d'intérims.

Quelques trucs de pros en RH (relations humaines) pour identifier la relève:

- l'intérêt qu'un employé démontre pour un poste autre que le sien, même s'il n'a pas actuellement la formation ou les compétences pour l'occuper;
- l'intérêt qu'un employé démontre pour la mission, les valeurs, la croissance de l'entreprise, de même que pour l'ensemble de son organisation et de son fonctionnement;
- le regroupement de postes dont les tâches sont semblables ou exigent un ensemble de compétences similaires ou complémentaires permet, en principe (avec une formation complémentaire ou coaching) que ces postes puissent se relever l'un l'autre;
- un employé ayant déjà occupé un autre poste dans l'entreprise (ou un poste semblable dans une autre entreprise) pourra relever le titulaire de son ancien poste.

Évaluation des candidats potentiels à la relève

Formuler un plan de perfectionnements des compétences: déterminer les compétences à acquérir ou améliorer, les points forts, les points faibles et la motivation.

Établir un plan d'action: accompagnement, formation, échéance, coûts.

Mesurer les progrès de façon continue.

Votre évaluation devrait considérer les aspects suivants :

Compétences intellectuelles: capacité cognitive, créativité

Capacité de façonner l'avenir: vision

Compétences en gestion: gestion par l'action, compréhension organisationnelle, travail en équipe, partenariat

Compétences en relations humaines: relations interpersonnelles, communication

Qualités personnelles: vitalité, résistance au stress, éthiques et valeurs, personnalité, souplesse de comportement, confiance en soi..

ÉTAPE 2 : APPRENTISSAGE ET PERFECTIONNEMENT

Besoins de la relève : Apprentissage et perfectionnement ciblés

Les rencontres de mise à jour du plan d'action que vous aurez défini sont un bon outil d'évaluation continue et servent à bien cerner les besoins de la relève en termes d'acquisitions et de perfectionnement de compétences.

Encadrer et accélérer le développement de la relève

Mettre en oeuvre votre plan d'action pour atteindre ces objectifs, en tenant compte des aspects financiers et opérationnels.

Évaluez les coûts de la formation et de l'organisation du travail de la relève (aménagement d'horaire de travail, mise en disponibilité pour études et autres activités professionnelles, par exemple).

Stratégies d'apprentissage et de perfectionnement

Relève à la direction et aux postes clés

Affectations enrichies - Ces affectations permettent aux employés « d'enrichir » leurs compétences actuelles. À titre d'exemples, mentionnons la possibilité de présider un comité ou des réunions, de diriger un projet spécial ou de se voir confier une nouvelle tâche stimulante.

Rotations d'emplois – Elles fournissent aux employés l'occasion de travailler dans différents secteurs de l'organisation et d'acquérir de l'expérience dans diverses disciplines ou fonctions. L'employé conserve son poste d'attache, mais il est mis en contact avec d'autres champs ou domaines de travail.

Mentorat et encadrement – Il s'agit, pour les employés, d'occasions pour obtenir régulièrement des conseils et de l'aide de la part d'employés expérimentés. Ces ententes peuvent être officielles ou non officielles.

Formation complémentaire requise– Il peut s'agir de formation en classe, de cours sur le Web et de la poursuite d'études et d'une formation supérieures.

Centres d'entraînement et de perfectionnement : Ils permettent d'obtenir une mise à niveau des connaissances technologiques et informatiques, notamment, ou en acquérir de nouvelles.

Formation en entreprises: divers programmes permettent la formation directement en entreprise ou ciblées sur les besoins de celles-ci.

Sessions, ateliers de formation, conférences *:* diverses entreprises et organismes offrent ces activités. **Voir la rubrique Ressources.**

ÉTAPE 3 : SENSBILISATION ET RESPONSABILISATION

Relève à la direction

Éduquer la relève à votre histoire et votre mission d'entreprise, ainsi qu'à votre secteur d'activité, afin de développer une vision stratégique de sa fonction et de votre organisation.

Intégrer graduellement la relève à la direction à vos activités professionnelles: rencontres avec vos clients, fournisseurs, partenaires, ressources externes (comptable, avocat, etc.); invitez-la à participer aux négociations, aux réunions de votre conseil d'administration, comités ou autres et à vos activités de réseautage et sociales.

Confier à votre relève certains mandats que vous vous réserviez; surtout accompagnez-la dans sa démarche et soyez attentif à ses besoins et à son évolution.

Inciter la participation au pouvoir et aux prises de décisions de façon graduelle.

Évaluez le niveau de confiance et l'autorité qu'on reconnaît à votre relève, l'attitude des autres employés, de vos clients et fournisseurs, à son égard.

En cas d'urgence, accident ou maladie prolongée, il est important de préparer certains documents **écrits** pour légitimer votre relève:

- Procurations bancaires et légales
- Autorisations de signatures
- Lettres de présentation à vos principaux clients, fournisseurs, partenaires, conseil d'administration et à votre famille pour officialiser la relève et leur témoigner de votre confiance en votre remplaçant.

Prévenez aussi votre relève de l'endroit et auprès de qui il pourra trouver votre mandat corporatif d'inaptitude et testament d'entreprise, en cas de besoin.

Et une lettre personnelle dans laquelle vous lui confierai votre vision de votre entreprise, son historique et vos objectifs de développement. Mentionnez-lui également votre choix de successeur permanent.

ÉTAPE 4 : ÉLIMINATION DES OBSTACLES SYSTÉMIQUES

Mesures de contrôle

Donnez-vous des moyens de contrôle pour accroître la confiance de la relève et éliminer les risques de la voir prendre de mauvaises décisions ou sortir des limites de ses engagements.

Proposer des scénarios et voyez comment votre relève régit. Les exercices de simulation permettront un échange constructif et un réajustement progressif.

Ces mesures vous permettront de rectifier, au besoin, tout en vous rassurant mutuellement, votre relève et vous.

Dans l'élaboration de la planification de relève temporaire, assurez-vous de vous entourer d'un bon réseau de conseillers experts.

Ceux-ci devront avoir une bonne connaissance de votre secteur d'activité afin de vous prodiguer des conseils adaptés à votre réalité.

CE QU'ILS EN PENSENT

Selon un sondage de la firme Pricewatwerhouse Coopers, 41% des entreprises n'ont pas de plan de relève à la direction en cas d'urgence.

Les affaires, édition du 26 mai 2007, p A2

Qu'il soit à la tête d'une petite ou d'une grande entreprise, il est très difficile de faire sortir un entrepreneur des opérations pour l'amener à réfléchir à long terme. Il a toujours tendance à être dans l'action, dans le court terme. Dans cette perspective, la relève n'est souvent pas une priorité, parce qu'il ne sent pas l'urgence de régler le problème.

On ne peut pas penser régler un problème de relève en quelques mois. Il faut voir les implications à court, moyen et long termes, identifier les postes stratégiques, penser à la formation nécessaire, communiquer les décisions, laisser le temps aux gens de les accepter. C'est extrêmement exigeant.

Jacques Allaire, CRHA, consultant en relève d'entreprises pour le Groupe Conseil Right Axmith

La pénurie de main d'oeuvre est probablement l'enjeu le plus important auquel font face les entreprises. Plusieurs facteurs sont identifiés pour expliquer cette situation: le ralentissement démographique, l'exode des cerveaux, la pénurie de main d'oeuvre qualifiée, l'accroissement de la compétitivité mondiale, etc. Ce sont tout autant d'éléments contextuels démontrant l'importance de se soucier de façon urgente de la gestion de la relève dans les organisations.

Liée à la difficulté d'acquérir le bassin de compétences nécessaires à l'atteinte des objectifs organisationnels, la gestion de la relève peut être définie comme l'acquisition, l'allocation, le développement, la rétention et la succession des individus les plus importants, ayant le plus de valeur ajoutée et qui créent le plus d'avantages compétitifs pour l'organisation. .

Ingham, cité par Mélanie Trottier, Observatoire de gestion stratégique des ressources humaines ESG, UQAM, 2006

La grande majorité des entrepreneurs croit qu'il est primordial de s'entourer pour progresser et pour assurer la pérennité de l'entreprise. Malgré cela, plusieurs se sentent encore seuls face à tout le travail qu'implique l'entreprise. Pourquoi?

Nous avons identifié différentes peurs empêchant les gens de s'entourer : Est-ce que l'autre est menaçant pour mon poste? Vais-je perdre ma place? Est-ce que je serai capable de transmettre mon savoir? Qu'est-ce que je ferai si je n'ai rien à faire? Sera-t-il meilleur que moi? Sera-t-il accepté par les clients, les autres employés, etc.? En résumé, ce sont souvent plus nos peurs qui nous « drivent » que notre vision du futur.

Groupement des Chefs d'entreprises du Québec, Colloque 2006

CHAPITRE 4 : RELÈVE PERMANENTE

La perte soudaine du dirigeant ébranle l'organisation.

Elle crée de l'incertitude autant chez les employés que les clients et les actionnaires.

Il y a toujours moyen de se préparer au pire. Un plan de relève ou un plan de succession permet de faciliter la transition dans ces situations tragiques et d'éviter le chaos.

Sylvie Lemieux, Les Affaires, Édition du 14 septembre 2007

Mais le dirigeant pourrait aussi avoir d'autres projets….

LA PROBLÉMATIQUE

45% des entreprises n'ont pas de plan de relève ou transfert de direction et de propriété *(réf : Les affaires 26 mai 2007, p A2 PricewatwerhouseCoopers)*

Au Québec, tout comme dans le reste du Canada, sept chefs d'entreprise sur dix prévoient se retirer des affaires d'ici 2015. L'entrepreneuriat québécois se trouve à la croisée des chemins. Comme ses débuts véritables remontent aux années 1950-1960, plusieurs générations de créateurs d'entreprise ont déjà commencé ou s'apprêtent à passer le flambeau aux générations suivantes.

Malgré cela, trop d'entrepreneurs ne disposent pas encore d'un plan stratégique de continuité. En ne démarrant pas le processus, ils se limitent dans le choix des options pour assurer leur propre sécurité financière et la pérennité de leur entreprise.

Au Québec, 80% des PME sont familiales; suite aux retraites anticipées de leurs propriétaires et gestionnaires, on évalue qu'un nombre important d'entre elles vont se retrouver d'ici 5 à 10 ans en transfert d'entreprise. Cela représenterait pour notre région environ 60% de nos entreprises.

La tendance à négliger ou reporter la préparation de la relève peut-être lourde de conséquences et conduire rapidement à la fin de l'exploitation: conflits, surendettement de l'organisation, perte d'employées clés, perte du savoir-faire, choix du mauvais successeur, perte du soutien des partenaires, perte d'occasions d'affaires, abandon de la clientèle…

Entreprises familiales plus à risques

Dans sa publication du 29 juin 2006: « Comment déceler les problèmes que vit une entreprise » le Syndic de faillite RCGT identifie le **contexte d'entreprise familiale** parmi les 7 situations qui détermine **le niveau de risque.** (1)

Les éléments potentiellement rattachés à ce contexte sont :

- Prise de décision affectée par les éléments familiaux
- Conflits personnels ayant des impacts sur les affaires de l'entreprise
- Relève non identifiée, non préparée, non compétente ou non unanime
- Motivations des employés clés non-membres de la famille

L'absence de conseillers externes compte également parmi les facteurs d'évaluation de risque du contexte de relève familiale compte tenu des nombreuses considérations et des impacts émotifs.

(1) Inspiré du cours sur la Planification de la relève en entreprise, préparé par Raymond Chabot Inc. pour le compte de l'Ordre de comptables agréés du Québec.

ASSURER SA RELÈVE

Pour Louise St-Cyr, il ne fait aucun doute que la majorité des **difficultés rencontrées sont d'ordre humain et non financier**. La personnalité du dirigeant figure d'ailleurs, à son avis, en tête de liste des obstacles possibles:

« Les entreprises familiales, surtout celles de la première génération, sont extrêmement dépendantes de leur dirigeant. Responsables de tout depuis toujours, ne pouvant imaginer leur entreprise sans eux, ces dirigeants constituent le premier obstacle au déclenchement d'un processus destiné à assurer la continuité de leur œuvre.

Pour plusieurs, la retraite signifie la fin d'une vie active; elle est associée à l'abandon d'une œuvre réelle, à laquelle ils ont consacré leur vie. » (1)

Pour assurer sa relève, l'entrepreneur doit :

Avoir la volonté réelle de céder l'entreprise et planifier ses activités futures de vie après la transmission (retraite, passer à autre étape de carrière, à un autre projet).

En fixer l'échéance selon ses objectifs personnels; attendre d'avoir l'obligation de céder l'entreprise pourrait conduire à prendre de mauvaises décisions et générer des situations désavantageuses;

Analyser toutes les options de relève qui s'offrent et partager ses réflexions;

Consulter des experts compétents qui connaissent le marché de votre entreprise et sauront proposer des stratégies adaptées à sa réalité.

Les principales étapes du processus de transmission à la relève:

Dans son document Le transfert d'entreprise, le CAE Montmagny-L'Islet définit les grandes étapes de celui-ci de la façon suivante :

- Clarifier la vision commune;

- S'entourer d'une équipe de professionnels;

- Faire le diagnostic de l'entreprise;

- Revoir la structure organisationnelle;

- Répartir les rôles et responsabilités de la nouvelle structure;

- Analyser les besoins financiers du prédécesseur;

- Analyser les besoins financiers et la capacité financière de l'entreprise;

- Analyser les aspects fiscaux de la transaction;

- Préparer différentes stratégies de financement;

- Réaliser la mise en place de la nouvelle équipe de direction.

DES PISTES DE RÉFLEXION

Commencer à planifier tôt la relève

Les conséquences d'une planification tardive ou de refus de préparer la relève peuvent être très désavantageuses:

- conflits familiaux ou d'organisation;
- surendettement de l'organisation (par exemple lorsque somme des impôts à payer lors du décès du gestionnaire a été sous-évaluée);
- la perte du soutien des partenaires, la perte d'employés clés, la perte de clientèle dont le lien de confiance va vers le seul dirigeant;
- le choix du mauvais successeur;
- le choc culturel (la relève choisie trop rapidement pourrait se retrouver à la tête d'une entreprise dont elle ignore la culture.«Alors qu'il aurait dû rassembler des gens, il court le risque de les heurter et de les diviser» (MDEIE Le transfert d'entreprise);
- la perte d'occasion d'affaires ou subir les conséquences d'un concurrent mieux préparé.

Le dirigeant doit avoir une vision claire de son entreprise

- de sa mission (l'entreprise doit être dans un secteur d'activité prometteur);
- de sa valeur (et elle doit être en bonne santé financière).

Le dirigeant doit avoir une vision claire de sa vie après l'entreprise

- le transfert doit être envisagé avec sérénité;
- le transfert peut être progressif (il peut demeurer coach de la relève, président du conseil d'administration ou conserver autre implication);
- il doit avoir défini ses activités de retraite (voyager, partir une autre entreprise ou avoir autre objectif personnel);
- il doit assurer sa sécurité financière (plan de retraite, récupération de la valeur);
- et ne pas compromettre celle de sa relève familiale (capacité de financement de la relève).

Distinguer le transfert de propriété et transfert de direction

Il est important de distinguer **propriété** de l'entreprise et **gestion** de l'entreprise; les deux sont interdépendants et essentiels pour assurer la continuité cependant :

- ils ne débutent pas nécessairement en même temps
- ils n'ont pas non plus nécessairement la même durée
- ils procèdent de réflexions, d'actions et de conseils spécifiques.

LES OPTIONS DE RELÈVE

Envisager toutes les options de relève :

Entièrement familiale, par exemple:

- successeur(s) apparenté(s) travaillant au sein de l'entreprise;
- successeur et un Conseil de famille.

Partiellement familiale, par exemple:

- gestionnaire temporaire si la relève est encore jeune;
- successeur et partenaire associé;
- fusion avec une autre entreprise;
- propriété demeure familiale mais la gestion est confiée à un cadre;
- association avec le personnel: avec un ou plusieurs cadres, ou employés.

Vente à l'interne, par exemple:

- vente à la haute direction (si les cadres supérieurs sont intéressés, cela représente un gage de stabilité);
- vente aux employés groupés en coopérative.

Achat d'un concurrent

Cette solution permet d'acquérir une équipe de gestion compétente et formée (relève), d'augmenter votre part du marché, réduire la concurrence et améliorer votre pouvoir d'achat auprès des fournisseurs.

Vente à l'externe

Un bon plan de relève, une équipe compétence et un assainissement du bilan financier permettent d'obtenir la valeur maximum.

Dans tous les cas, le dirigeant peut choisir de garder une participation pour réaliser ses objectifs, maintenir un intérêt et assurer à la nouvelle équipe son soutien et sa confiance.

Cependant, la vente à de nouveaux propriétaires, à un compétiteur ou à un acquéreur stratégique peut entraîner des conséquences difficiles à prévoir pour la poursuite des activités de l'entreprise.

Selon RCGT, «C'est un scénario que préfèrent éviter nombre d'entrepreneurs très engagés dans la vie de leur communauté et soucieux du développement économique de leur région. Dans un contexte de mondialisation économique, les acquisitions sont souvent dictées par un désir de réduire la concurrence, de consolider les activités et de réaliser des économies d'échelle. La continuité de l'entreprise acquise est souvent secondaire.»

LA FORMATION DE LA RELÈVE

Planification

- Formuler un plan de perfectionnements des compétences: déterminer les compétences à acquérir ou améliorer, les points forts et les points faibles
- Établir un plan d'action
- Mesurer les progrès de façon continue

Évaluation de la relève

Le Profil de l'employé devrait évaluer les:

- Ses compétences intellectuelles: capacité cognitive, créativité
- Sa capacité de façonner l'avenir: vision
- Ses compétences en gestion: gestion par l'action, compréhension organisationnelle, travail en équipe, partenariat
- Ses compétences en relations humaines: relations interpersonnelles, communication
- Ses qualités personnelles: vitalité, résistance au stress, éthiques et valeurs, personnalité, souplesse de comportement, confiance en soi

Outre la formation formelle, le coaching ou le mentorat, différentes stratégies d'apprentissage et de perfectionnement peuvent être envisagées pour compléter la formation de la relève: Voir : Formation de la relève, chapitres 2 et 3.

Financement de la relève

Le propriétaire d'entreprise doit faire une bonne analyse de sa situation personnelle et d'entreprise avant de vouloir établir des stratégies fiscales et financières.

La rentabilité de l'entreprise est une condition qui s'avère essentielle avant d'entreprendre une telle démarche. La transmission de l'entreprise entraînera des sorties de fonds souvent importantes en faveur du propriétaire qui se retire et qui ne seront plus disponibles pour supporter les opérations ou la croissance de l'entreprise et ce, même si le prix de vente est juste en relation à la rentabilité de l'entreprise.

Parmi les options les plus utilisées, vous pouvez considérer:

- Le gel successoral
- La fiducie discrétionnaire
- La fiducie testamentaire
- La cristallisation du gain en capital
- La compagnie de gestion
- Les régimes de retraite individuels
- La convention de retraite

Faites-vous conseiller sur toutes les alternatives avant d'arrêter votre choix. Discuter avec un ancien dirigeant de son expérience de transmission d'entreprise permettra de dégager les bons coups et éviter les erreurs.

TABLEAU DES CONSEILLERS

Nature des conseils :	Conseiller :
Différentes stratégies de financement du transfert Détermination de la valeur de votre entreprise et comparaison des performances de votre entreprises avec d'autres du même secteur	Conseillers en gestion
Évaluation des sommes à remettre aux gouvernements; Évaluation des sommes d'impôt que les héritiers devront payer	Comptables, fiscalistes
Plan de retraite, patrimoine familial, placements	Planificateurs financier
Contrats, propositions et rédaction de convention entre actionnaires, testament, mandat d'inaptitude, fiducies et autres	Avocats, notaires
Évaluation des compétences, Préparation de plan de formation et plan de carrière de la relève	Conseiller en ressources humaines, psychologue du travail et des organisations Commission scolaire, centres de formation et centres d'entraînement
Conseil en matière de comportements humains, individuel, familial, groupe de travail (particulièrement en cas de relève familiale)	Psychologue (choisir le conseiller selon la nature du problème)
Accompagnement ponctuel ou complet du processus de planification de relève	Conseiller en gestion (de ressources humaines, ou financier)

CE QU'ILS EN PENSENT

Lorsqu'un entrepreneur amorce sa réflexion sur sa relève, certaines questions sont incontournables. Après avoir consacré toutes ses énergies et son temps aux activités quotidiennes de son entreprise, il doit maintenant songer à préciser ses objectifs à long terme : comment envisage-t-il l'avenir? Veut-il que son rêve d'entreprise se poursuive? Veut-il continuer à jouer un rôle au sein de l'entreprise ? Qui choisir comme successeur? Comment peut-il assurer sa situation financière et recueillir les fruits de ses efforts passés sans compromettre la croissance de l'entreprise? Les réponses à ces questions touchent à un large éventail de préoccupations et doivent tenir compte de considérations personnelles, familiales, financières et professionnelles.

Transfert d'entreprise, Caisse de dépôt et de placement

Il faut dire que le transfert d'entreprise est complexe, parce qu'il dépasse le strict plan financier. Il implique souvent beaucoup d'émotions. Pour les gens qui ont construit l'entreprise, ce sont des années d'efforts et de travail acharné qui sont légués. Si on ajoute à cela les liens familiaux et les attentes des diverses personnes impliquées, il y a beaucoup de choses à prendre en considération. A peine 13 % des entreprises familiales, ce qui est le cas de la majorité des PME, survivent jusqu'à la troisième génération. Le manque de planification de la relève serait l'un des principaux motifs expliquant ce constat.

Grâce aux efforts de sensibilisation effectués par certains organismes de promotion de l'entrepreneurship et des institutions vouées à la formation, les entrepreneurs québécois sont de plus en plus conscients de l'importance de s'occuper de cette question.

Robert Lafond, CRHA, président de Lafond & Associés

La planification de la relève est primordiale pour les dirigeants d'entreprise et le secteur des PME. Elle a également des conséquences majeures sur les perspectives économiques du pays et sur son potentiel de création d'emplois. Soixante-quinze pour cent des entreprises canadiennes emploient moins de cinq employés et près de 60 pour cent des travailleurs canadiens exercent dans une petite ou une moyenne entreprise. De plus, le secteur des PME génère environ 45 pour cent du PIB du pays et représente le catalyseur de la création de produits et services innovateurs.

Selon les recherches effectuées antérieurement par la FCEI, la retraite est la principale raison pour laquelle les propriétaires d'entreprise quittent leur entreprise. Ces études montrent qu'un dirigeant sur dix prévoit de se retirer de son entreprise pour en démarrer une autre.1 Ce phénomène reflète le roulement naturel des entreprises par lequel des ressources sont acheminées vers des initiatives plus productives. Il a d'importantes conséquences sur la croissance du secteur des PME et l'économie générale étant donné que lorsqu'un propriétaire se retire de son entreprise, cela ne signifie pas toujours qu'il prendra sa retraite. De ce fait, un plan de relève sert de lien entre les anciennes initiatives et les nouvelles.

Bruce, Doug et Derek Picard. La relève : la clé de la réussite. La relève des PME et la prospérité économique du Canada, Toronto, juin 2005, 13 p. Rapport de la FCEI.

EN SAVOIR PLUS : RESSOURCES

Consulter le guide de planification :

Le transfert d'une entreprise

Conçu par le CAE Montmagny-L'Ilest
Développement économique Canada



Voyez aussi la nouveauté su le Web:

Du rêve à la relève : Durevealareleve.com

HEC Montréal et différents partenaires ont mis au point un **site Web** dédié au problème de la relève dans les PME québécoises. Celui-ci s'adresse à toute personne songeant à reprendre ou à transmettre une entreprise, qu'il s'agisse d'une PME familiale ou de tout autre type de PME.

Ainsi que les références aux pages suivantes.

QUELQUES ADRESSES GOUVERNEMENTALES UTILES

GOUVERNEMENT DU CANADA www.Canada.gc.ca

Banque de développement Canada (BDC)	www.bdc.ca
-Programme : Financement de transition	www.bdc.ca/fr/myproject
Développement économique Canada	www.dec-ced.gc.ca
Société d'aide au développement des collectivités (SADC)	www.reseau-sadc.qc.ca
- Fonds de capitalisation pour la relève en entreprise	www.dec-ced.gc.ca
- Prêt Appui à la relève (SADC de la région de Mégantic)	www.sadcmegantic.ca

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC www.formulaire.gouv.qc.ca

Caisse de dépôt et de placement du Québec	www.lacaisse.com
- *Accès relève*	www.lacaisse.com/Expertise/relève
Investissement Québec (IQ)	www.investquebec.com
- Financement PME - Volet Relève	
Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation - régions (MDEIE)	www.mdeie.gouv.qc.ca
Programmes administrés par :	
Centres locaux de développement (CLD)	www.cld.com
Société de développement économique de la région de Thetford (SDE)	www.regionthetford..com

- ***Fonds local d'investissement (FLI) – Volet Relève***
- ***Fonds de développement industriel régional de Thetford***
- ***Fonds Relève entrepreneuriale Desjardins***

Ministère du Revenu Québec -Actions-croissance PME	www.revenu.gouv.qc.ca
Société d'investissement jeunesse (SIJ)	www.sij.qc.ca
- *Programme d'appui à la relève*	

RÉFÉRENCES ET OUVRAGES CONSULTÉS

Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (2007). Outil de planification et de gestion de la relève *Direction de la planification des ressources humaines*, juin 2006, 1-8 www.psagency-agencefp.gc.ca

Banque canadienne de développement (2007). Programmes et services de financement et de consultation : information disponible à l'adresse suivante : www.bdc.ca

Brouard, F., Cadieux, L., (2007). La transmission des PME : vers une meilleure compréhension du contexte *Communication soumise à L'Académie de l'entrepreneuriat – Congrès Sherbrooke 4-5 octobre 2007*, 1-19 www.entrepreneuriat.com

Bruce, D., Picard, D. (2005). La relève : la clé de la réussite *Fédération canadienne de l'entreprise indépendante*, 1-15 www.cfib.ca

Bruce, D., (2006). La relève des PME : mise à jour octobre 2006 *Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, 1-6* www.cfib.ca

FCEI, Investir dans votre avenir : Élaborer un plan de relève, octobre 2006.

Bruce, Doug et Derek Picard (2006), Making Succession A Success : Perspectives from Canadian Small and Medium-Sized Enterprise, le Journal of Small Business Management no 44, avril 2006, 306-309.

Caisse de dépôt et de placement du Québec (2007). Le transfert d'entreprise une démarche structurée, Caisse de dépôt et de placement du Québec, 2007, 1-20 www.lacaisse.com
Programme Accès relève www.lacaisse.com/Expertise/relève

Cégep de Thetford (2005-2007). Mentorat d'affaires en région : déjà un an ! *Thibodeau, M.*30 janvier 2007, Programmation cours offerts aux entreprises www.cegep-ra.qc.ca

Codsi, J., (2006). La gestion de la relève corporative – Évolution du programme et enjeux *Banque Nationale Actes du colloque ESQ d l'UQUAM*, 8 novembre 2006, 1-8

Conseil du Trésor du Canada (2002). Planification de la relève pour le transfert des connaissances organisationnelles – Guide à l'intention des gestionnaires et des spécialistes en ressources humaines *Secrétariat u Conseil du Trésor du Canada* , 2002, 1-37 www.tresor.gouv.qc.ca

Direction du commerce, de l'artisanat, des sciences et des professions libérales (2007). Étude sur les causes de la reprise ou de la non reprise des entreprises individuelles suite au départ en retraite de leur dirigeant DCASPL et INSEE (Paris) Version janvier 2007, 1-56 www.pme.gouv.fr

Entreprises Canada (2007). Fermeture ou vente de votre entreprise et planification de la succession – info guide *Entreprises Canada*, dernière vérification 13 août 2007 www.entreprisescanada.gc.ca

Fisette, G. (2007). Moins d'entreprises transférées aux enfants *La Tribune Sherbrooke Cahier Économie,* éd. vendredi 5 octobre 2007 www.cyberpresse.ca

Fondation de l'entrepreneurship (2007) Mandats et résultats – Service de mentorat d'affaires, 2007 www.entrepreneurship.qc.ca

Froment, D., (2007). L'École de la vie, La mutation de l'emploi renforce la pénurie de travailleurs, Choisir un milieu d'avenir *Les Affaires,* éd. 21 avril 2007, 49-52

Groupement des Chefs d'entreprises du Québec (2000, 2004, 2007). Partager ses talents pour assurer croissance et continuité *Actes du Colloque 2007*, GCEQ, février 2007, 1-16,
Les bases de la continuité, choisi sa relève *Actes du Colloque 2004*, GCEQ, février 2004, 1-13, La continuité de l'entreprise *Actes du Colloque 2000*, GCEQ, 2000, 1-7 www.groupement.ca

Institut québécois pour les familles en affaires (2007). Cours, accompagnement, séminaires, centre de documentation; informations disponible à l'adresse suivante www.iqfa.ca

Leduc, G. (2007). Pénurie de main d'œuvre - Il y a péril en la demeure! *Le Soleil,* éd. mercredi le 9 mai 2007, 48 www.cyberpresse.ca

Lemieux, S. (2007).Le déclin démographique au Québec – Des travailleurs de trop, des travailleurs en demande *Les Affaires,* éd. 21 avril 2007, 8

MDEIE (Développement Économique, Innovation et Exportation – Québec) Le transfert d'entreprise en contexte de PME (carnets A à F), mise à jour 21 septembre 2007 www.mdeie.gouv.qc.ca/releve

Regroupement des Jeunes Chambres de Commerce du Québec (2007). Ouverture sur la diversité innovante *RJCCQ et Emploi-Québec*, www.rjccq.com

Réseau des SADC, CAE Montmagny L'Ilest, Le transfert d'une entreprise www.**reseau-sadc**.qc.ca

Salmon, M., (2007). Pénurie de main d'œuvre : un enjeu pour toutes les PME *Les Affaires,* éd. 15 octobre 2007,

Samet,, G., (2007). Préserver les PME en préparant sa relève – le Québec souffrirait de la perte de ses entreprises innovantes, *Les Affaires* 26 mai 2007, A2 Motiver et fidéliser son personnel clé *Les Affaires* 11 octobre 2007

Tremblay, F., (2007).Quand les cadres prennent la relève du fondateur, *Les Affaires* 26 mai 2007, A8

Vachon, P., (2005). Étude : Démographie et relève d'entreprise – deux enjeux et défis majeurs pour les PME *Heenan Blaikie SRL* septembre 2005, 1-160 www.avocat.qc.ca/affaires

Vézina, R. (2007). Une économie en panne de cerveaux, Portrait d'un Québec en déclin *Les Affaires,* éd. 21 avril 2007, 6-7